

Características da aplicação do Balanced Scorecard às organizações desportivas portuguesas sem fins lucrativos: uma revisão sistemática da literatura

*Dissertação elaborada com vista à obtenção do
Grau de mestre em Gestão do Desporto.*

Orientador: Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

Júri:

Presidente:

Professor Doutor Luis Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais:

Professor Doutor Alcides Vieira da Costa

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

João Paulo Ribeiro da Costa

2018

Agradecimentos

Aos meus pais por todas as oportunidades, a vida é feita delas. Um obrigado nunca chegará.

À minha irmã.

Ao Medroa.

Ao Professor Doutor Rui Claudino por toda a disponibilidade.

Resumo

Este estudo aborda as organizações desportivas portuguesas sem fins lucrativos, quando aplicado o Balanced Scorecard.

As organizações desportivas sem fins lucrativos revelam dificuldades estruturais e financeiros. A avaliação do desempenho revela-se assim, uma ferramenta útil de controlo e monitorização da performance.

Kaplan e Norton propõe em 1992 o Balanced Scorecard como metodologia de banda larga, que pode ser aplicada quer a organizações com fins lucrativos como sem fins lucrativos.

Com isto, o objetivo do estudo passa por procurar quais as ameaças e fraquezas em comum das organizações, assim como os motivos de aplicação do Balanced Scorecard, os objetivos estratégicos em comum e as conclusões semelhantes.

Foi realizada uma pesquisa nas bases de dados científicas de universidades portuguesas, de forma a selecionar os sete estudos que contemplam a amostra do estudo.

Como conclusão, pode-se afirmar que o Balanced scorecard é um instrumento essencial para alcançar a uma gestão eficiente e eficaz. Através da análise dos sete estudos da amostra, foi possível apurar problemas, características estratégicos motivos de utilização da metodologia e conclusões de estudos semelhantes entre os estudos.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Avaliação do Desempenho; Análise Estratégica; Organizações Desportivas; Organizações sem fins lucrativos; Gestão estratégica; Avaliação da performance

Abstract

This study addresses non-profit Portuguese sports organizations, when applied to the Balanced Scorecard.

Non-profit sporting organizations reveal structural and financial difficulties. Performance evaluation thus rebels, a useful monitoring and performance monitoring tool.

Kaplan and Norton proposed in 1992 the Balanced Scorecard as a broadband methodology, which can be applied to both for-profit and non-profit organizations.

With this, the objective of the study is to look for the common threats and weaknesses of the organizations, as well as the reasons for applying the Balanced Scorecard, the common strategic objectives and the similar conclusions.

A research was carried out in the scientific databases of Portuguese universities, in order to select the seven studies that contemplate the study sample.

In conclusion, it can be said that the Balanced Scorecard is an essential tool to achieve efficient and effective management. Through the analysis of the seven studies of the sample, it was possible to ascertain problems, strategic reasons for using the methodology and conclusions of similar studies between the studies.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance Evaluation; Strategic Analysis; Sports Organizations; Non-profit organizations; Strategic management; Performance evaluation

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE QUADROS	VI
LISTA DE ABREVIATURAS	VIII
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	3
1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	3
2. OBJETIVO DO ESTUDO	3
3. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	5
1. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	5
1.1 Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional	7
2. ESTRATÉGIA – ANÁLISE E FORMULAÇÃO	12
2.1 Análise Estratégica	13
2.1.1 Análise de Stakeholders	13
2.1.2 Análise SWOT	14
2.2 Formulação, implementação e acompanhamento da Estratégia	16
3. BALANCED SCORECARD	18
3.1 Origens do Balanced Scorecard	19
3.2 Princípios e Funções do Balanced Scorecard	21
3.3 Pilares do Balanced Scorecard	23
3.3.1 Missão	23
3.3.2 Visão	24
3.3.3 Valores	24
3.4 Perspetivas do Balanced Scorecard	24
3.4.1 Perspetiva Financeira	25
3.4.2 Perspetiva de Cliente	26
3.4.3 Perspetiva de Processos internos	26
3.4.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento	27
3.4.5 Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard	28
3.5 Mapas estratégicos e relações causa e efeito	28

3.6	Barreiras à implementação do Balanced Scorecard.....	30
3.7	Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Lucrativos	30
CAPÍTULO III – METODOLOGIA		32
1.	CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	32
2.	MÉTODOS E CRITÉRIOS DE PESQUISA	33
3.	SELEÇÃO DOS ESTUDOS.....	34
4.	PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	35
5.	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS E LEGAIS.....	35
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS		36
1.	BALANCED SCORECARD NO DESPORTO PORTUGUÊS EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	36
	Estudo 1	36
	Estudo 2.....	39
	Estudo 3.....	42
	Estudo 4.....	44
	Estudo 5.....	46
	Estudo 6.....	49
	Estudo 7	53
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		58
BIBLIOGRAFIA		61

Índice de Quadros

Quadro 1 - Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional.....	8
Quadro 2 - Modelo da Matriz de Stakeholders	14
Quadro 3 - Matriz SWOT	14
Quadro 4 - Modelo Matriz SWOT	16
Quadro 5 - Elementos do Plano estratégico.....	16
Quadro 6 - Resultados da seleção de estudos.....	34
Quadro 7 - Perspetivas e objetivos do BSC na Divisão de Dinamização Desportiva da Câmara Municipal de Loures.....	38
Quadro 8 - Temas chave de intervenção	40
Quadro 9 - Perspetivas e Objetivos do BSC	41
Quadro 10 - Temas estratégicos	43
Quadro 11 - Perspetivas e objetivos do BSC	44
Quadro 12 - Perspetivas e objetivo do BSC	46
Quadro 13 - Temas chave de intervenção	47
Quadro 14 - Perspetivas e objetivos do Balanced Scorecard	48
Quadro 15 - Temas chave de intervenção	51
Quadro 16 - Perspetivas e objetivos do BSC	51
Quadro 17 - Temas chave de intervenção	54
Quadro 18 - Perspetivas e objetivos do BSC	54
Quadro 19 - Estudos selecionados e descrição dos mesmos	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Diferenciação entre eficiência e eficácia	6
Figura 2 - O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica	19
Figura 3 - Evolução do conceito do Balanced Scorecard	21
Figura 4 - Princípios das organizações focadas na estratégia	22
Figura 5 - O Balanced Scorecard como sistema de Gestão	22
Figura 6 - As perspetivas do Balanced Scorecard	25
Figura 7- A perspetiva Interna - Modelo da Cadeia de Valor	27
Figura 8 - Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard.....	28
Figura 9 - Exemplo de mapa de Relações causa e efeito	29
Figura 10 - Balanced Scorecard em Organizações sem fins lucrativos	31

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

CF – Corpo de Fuzileiros

EUL – Estádio Universitário de Lisboa

FAP – Federação de Andebol de Portugal

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

IVA – Imposto de Valor acrescentado

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da

Administração Pública

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

Introdução

Pretende-se que esta investigação incida sobre a temática da Gestão, particularmente sobre a Gestão do Desporto pertencendo ao campo das ciências sociais. Sendo que, a temática central do estudo é o controlo e avaliação de desempenho nas organizações do Desporto sem fins lucrativos, evidenciando as suas características.

Russo (2009) defende que a problemática da avaliação de desempenho é um fator essencial na gestão de uma organização, porquanto permite a recolha de informação necessária à tomada de decisão por parte dos gestores. Sabe-se então que existe um conjunto de metodologias de avaliação do desempenho, com o objetivo de fornecer aos gestores, dados concretos para intervir nos demais campos organizacionais. Assim sendo, este estudo irá encontrar o seu epicentro no Balanced Scorecard.

O Balanced Scorecard foi proposto por Robert Kaplan e David Norton, num artigo intitulado de - “The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance” – artigo este publicado na revista Harvard Business Review em 1992. Esta escolha deve-se ao facto de ser uma metodologia que permite avaliar quatro perspectivas (Financeira, Clientes, Aprendizagem e crescimento, Processos internos), equilibrando assim indicadores financeiros e não financeiros. Esta metodologia permite ainda implementar novas estratégias organizacionais, ao mesmo tempo que avalia o desempenho organizacional.

No que concerne a relevância científica, perspetiva-se a introdução de informação organizada, através de uma metodologia de revisão sistemática da literatura e numa segunda fase do estudo, a apresentação dos resultados, através de uma análise documental de cariz quantitativo.

Na relevância prática, pretende-se que a informação revista e os resultados demonstrados, tenham um fim prático, na medida em que, os seus leitores tenham a possibilidade de melhor planear e repensar uma possível aplicação do Balanced Scorecard numa organização. e/ou através deste estudo, melhor nortear possíveis estudos.

Embora esta seja uma metodologia já estudada por diversos investigadores, prestativa-se a identificação de possíveis processos de trabalho, no seio do Balanced Scorecard quando aplicado em organizações do desporto portuguesas,

sem fins lucrativos. O estudo pode assim, encontrar um rumo com relevância prática e científica, em particular no que concerne à Gestão, na sua expressão organizacional.

Por seguinte, importa definir e estudar quais as mecânicas a adoptar para seleccionar um quadro conceptual que, relacione a Gestão do Desporto e a sua influência no estudo e na aplicabilidade das metodologias de avaliação do desempenho organizacional, escrutinando quais as suas influências neste campo. Tendo como objeto de estudo as características das organizações em fins lucrativos portuguesas, aplicando o Balanced Scorecard.

Capítulo I – Colocação do Problema

1. Formulação do problema

O Balanced Scorecard como uma metodologia de avaliação do desempenho organizacional, têm-se destacado como uma das metodologias mais usadas entre as restantes metodologias de avaliação da performance organizacional.

Neely (1998), afirma que a medição do desempenho é uma atividade crucial a ser desenvolvida nas organizações, com o objetivo de fornecer aos mais altos cargos organizacionais informação importante para a tomada de decisões, coordenar e monitorizar a aplicabilidade dos recursos disponíveis.

Segundo Abreu (2015) baseado em Kaplan (2001) sugere que a avaliação do desempenho em organizações sem fins lucrativos deve ser medida pela forma eficaz e eficiente com que estas conseguem atender às necessidades dos seus intervenientes.

Desta maneira, este estudo pretende analisar quais as necessidades e motivos pelo qual as organizações desportivas sem fins lucrativos recorrem ao Balanced Scorecard para melhor desenvolver a sua estratégia e procedimentos organizacionais. Percebendo ao mesmo tempo quais as características/problemas organizacionais e de estudo que as organizações têm em comum.

Assim sendo, surge a questão que dá início ao estudo:

-Terão as organizações desportivas sem fins lucrativos, em estudo, características, estratégias e problemas em comum?

Por fim, pretende-se proceder a uma revisão sistemática da literatura, com as suas devidas características, explanando O “Estado da Arte”, os conceitos fundamentais, as suas eventuais relações e complicitades, por forma a perceber-se quais os pensamentos, e quais as experiências e soluções a correlacionar-se, dentro do quadro conceptual do estudo, respeitando as suas delimitações, que melhor se direcionaram e adequam ao estudo do Balanced Scorecard.

2. Objetivo do estudo

O objetivo do presente estudo passa por elaborar uma revisão sistemática da literatura, onde sejam identificados:

1-Motivos da aplicação do Balanced Scorecard e possíveis relações entre eles;

2-Fraquezas e ameaças em comum das organizações (problemas e/ou necessidades);

3-Características estratégicas comuns no Balanced Scorecard (objetivos estratégicos);

4-Conclusões semelhantes.

3. Importância do estudo

O Balanced Scorecard apresenta-se como uma metodologia que implementa, acompanha e avalia a estratégia organizacional, permitindo uma gestão mais apurada dos departamentos, equipas e indivíduos.

Esta metodologia tem sido alvo de utilização nos mais diversos sectores do desporto, quer sejam organizações com ou sem fins lucrativos. Ainda assim, até à data de início do estudo, não havia nenhuma compilação de estudos, que se retrate numa revisão sistemática da literatura.

É este facto relatado anteriormente que suporta a pertinência do estudo, pois tendo em conta o objetivo de estudo, poderá ser criada informação útil tanto para futuros trabalhos de base de dados científica como para futuras aplicações do Balanced Scorecard em organizações de âmbito desportivo.

Capítulo II – Revisão da Literatura

O presente capítulo visa apresentar um conjunto de reflexões teóricas, acerca daqueles que são os temas que irão suportar o objetivo do estudo. Para que o presente estudo esteja devidamente norteado, os conceitos a apresentar serão contextualizados e articulados entre si, focando-se em temas centrais do estudo como a avaliação de desempenho organizacional, o Balanced Scorecard, as organizações sem fins lucrativos e a formulação estratégica.

1. Avaliação do Desempenho Organizacional

Kaplan e Norton (1997) sustentam que tudo o que não é medido não é gerido, desta forma a avaliação do desempenho dentro das organizações, não sendo um tema recente, tem-se afirmado como fator preponderante para o sucesso institucional, tanto no sector privado como no sector público.

Ghalayini e Noble (1996) afirmam que, a evolução histórica da avaliação do desempenho pode ser dividida em duas fases. A primeira fase teve o seu início em 1880 estendendo-se até 1980, tendo sido caracterizada pela utilização de indicadores de desempenho financeiros como o lucro, o retorno sobre investimento e a produtividade. A segunda fase data o ano de 1980 e permanecendo até à atualidade, sendo caracterizada pela utilização de medidas de desempenho ponderadas e equilibradas (indicadores financeiros e não financeiros) integradas na organização. Historicamente, os processos de avaliação de desempenho organizacional têm passado por transformações significativas, tendo em vista o ajuste e o alinhamento a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do universo organizacional (Dutra, 2003; Bortoluzzi et.al., 2009).

Para Kaplan e Norton (1992) até ao final da década de 80, o fator mais importante para a competitividade das organizações era a liderança pelos custos, sustentando desta forma a afirmação dos autores acima referenciados.

De acordo com Rodrigues (2005), durante décadas, a avaliação do desempenho das organizações, à qual se encontra subjacente a tomada de decisão, centrou-se essencialmente em sistemas contabilísticos restritivos, baseados em indicadores financeiros concebidos numa perspectiva clara de controlo financeiro e

respectiva demonstração de resultados. Desta forma, o autor refere ainda que este tipo de gestão se começava numa perspetiva de curto-prazo, baseada em resultados tangíveis da sua ação no passado.

De forma a melhor introduzir o conceito de avaliação do desempenho organizacional, Neely (1998), agrega os conceitos de eficiência e eficácia à avaliação de desempenho. Define-se então:

- Eficiência - é a capacidade da organização em utilizar os seus recursos de forma adequada ao padrão definido, podendo estar relacionado com a produtividade, qualidade e tempo. A eficiência é mensurável, por exemplo, através da avaliação do grau de utilização económica dos recursos da organização;

- Eficácia - é a medida da relação entre objetivos e resultados, sendo de vital importância para qualquer organização. Por exemplo, refere-se ao grau de satisfação dos requisitos dos clientes.



Figura 1 - Diferenciação entre eficiência e eficácia

Fonte: Silva (2005)

A avaliação de desempenho organizacional é o processo de gestão utilizado para construir, fixar e disseminar conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos de um determinado contexto,

considerados relevantes para medir e gerir o desempenho dos objetivos estratégicos da organização (Ensslin e Ensslin. S et al., 2009).

Segundo Neely (1998), considera-se que o desempenho organizacional tem como função quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas, tendo o objetivo de auxiliar a tomada de decisão na melhoria e a execução de ações de gestão corretas. O mesmo autor define:

- Avaliação do desempenho - é o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação;
- Medida do desempenho - corresponde ao indicador utilizado para quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação;
- Sistema de avaliação de desempenho - conjunto de medidas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações tomadas.

Segundo Silva (2005), a avaliação do desempenho organizacional pode ser definida, genericamente, como a atividade para determinar as medidas de desempenho, no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada atividade de negócio.

1.1 Metodologias de Avaliação de Desempenho Organizacional

As metodologias de avaliação da performance tiveram a sua génese no período entre a revolução industrial e a segunda metade do século XX.

Segundo Hournieux (2005), um conjunto de autores (Martindell, 1950; Robbins, 1978; Lorange, 1982; Hampton, 1992; Harrington, 1993; Rummler, 1994; Schimidt ET AL., 1999; Frigo, 2002; Simons, 2000; Slater, 2002; Williams, 2003), afirmam que existem aspetos conceptuais a ser considerados na criação de um ou mais sistemas de avaliação do desempenho organizacional, definindo assim a sua formulação, premissas, foco, etapas, características e fatores críticos de sucesso como apresenta o quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos para a implementação de sistemas de avaliação de desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Houneux (2005)

Aspeto	Autor(es)	Características
Formulação	Martindell (1950)	<ul style="list-style-type: none"> • decidir como iniciar o processo de avaliação • qual será a lógica desse processo • como transformar observações factuais em termos de avaliações objetivas
Premissas	Lewis(1955)	<ul style="list-style-type: none"> • o alvo do projeto de mensuração são os comportamentos da organização e não os indivíduos • deve ser orientado para definir indicadores de desempenho e não padrões de desempenho • a mensuração servirá para suplementar e não suplantar o julgamento dos administradores • a mensuração deve atender tanto aos objetivos de curto como de longo prazo
Etapas	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • medida do desempenho real (o que é medido e como é feita a medição) • comparação do desempenho real vs padrão • correção dos desvios eventuais
	Harrington (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecer as especificações de eficácia e eficiência do processo • estabelecer um sistema de medições e feedback em processo • estabelecer metas empresariais
	Simons (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • estabelecimento dos padrões de desempenho

		<ul style="list-style-type: none"> • a mensuração do desempenho face os padrões estabelecidos • a tomada de ações corretivas caso os padrões não sejam alcançados
	Williams (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • focar primeiro as entradas e processamento de recursos • em segundo nas saídas • por ultimo nos resultados
Foco	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • quantidade • qualidade • custo • tempo
Aspeto	Autor(es)	Características
Componente	Hampton (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • o quê medir • como medir • quanto medir
	Williams (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • o que deve ser mensurado • como mensurar o desempenho • quais são as melhores práticas e ferramentas para fazê-lo
	Robbins (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • oportunidade • economia (viabilidade económica do modelo em avaliação) • compreensibilidade por parte de toda a organização • disposição estratégica

		<ul style="list-style-type: none"> • habilidade de ressaltar a exceção (quando surge uma exceção relevante o sistema deve ser capaz de identifica-la e agir sobre ela)
	Harrington (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • eficácia (ter a saída certa no lugar e no momento certo) • eficiência • adaptabilidade
Características gerais	Lorange (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • necessidade de várias fontes de dados, tanto internas como externas à organização • orientação para o futuro • uma maior preocupação em medir a precisão da premissa de decisão • os padrões de controle são baseados em medir a precisão da premissa da decisão • os padrões de controlo são baseados em fatores externos • o controlo baseia-se em períodos variáveis de verificação
	Schmidt, Kiemele e Bendine (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • ser compreensível • equilibrado • completo • refletir melhorias
	Simons (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • o propósito dos sistemas é de transmitir informações, com o foco nos dados, tanto financeiros, como não-financeiros • os sistemas representam rotinas e procedimentos formais, baseados em sistemas

		<p>computorizados e padronizados</p> <ul style="list-style-type: none">• os sistemas são desenhados para a utilização dos administradores, e não simplesmente representam dados pontuais e específicos do dia-a-dia• os sistemas devem manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais, direcionando para os padrões de eficiência, eficácia e melhorias de forma geral
	Frigo (2002)	<ul style="list-style-type: none">• primeiro deve-se definir a estratégia, e então o sistema de mensuração de desempenho• os indicadores devem mudar quando há mudanças na estratégia• tanto a estratégia como os indicadores de desempenho devem estar alinhados com as metas corretas para a maximização da criação de valor• o uso de indicadores de desempenho deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a perceção e execução das atividades• a mensuração do desempenho estratégico deve refletir o pensamento e a atuação da administração e assegurar a viabilidade das estratégias

2. Estratégia – Análise e Formulação

Estratégia é hoje, uma das palavras mais utilizadas na gestão contemporânea, sendo que se encontra frequentemente na literatura especializada para o efeito.

Tendo em conta que a estratégia está presente desde a antiguidade e inicialmente pensada com moldes militares, o conceito de estratégia não está estandardizado e desta maneira, alguns autores defendem ser escusada a sua definição.

De forma a melhorar alargar o espectro da sua definição, apresenta-se quatro conceitos de autores citados por Nicolau (2001):

- Chandler (1962) - Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos;
- Ansoff (1965) - Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
- Steiner e Miner (1977) - Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos.
- Mintzberg (1988) - Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Gerir a estratégia não é o mesmo que gerir as operações ou atividades, afirma Nicolau (2001). Desta forma, torna-se necessário pensar a gestão estratégica distinguindo, eficiência operacional e estratégia, sendo que a vantagem competitiva pode ser alcançada através da eficiência operacional, assente no posicionamento estratégico Porter (1996).

Vários autores referem nas suas obras alguns modelos de gestão estratégica, sendo que após análise dos mesmos, apresenta-se um modelo proposto por Caldeira (2009) sugerindo que o modelo de gestão estratégica é um modelo cíclico, dividido em cinco fases:

- 1- Estudo/análise estratégica
- 2- Formulação da estratégia
- 3- Implementação
- 4- Acompanhamento
- 5- Prestação de contas

2.1 Análise Estratégica

Nesta primeira fase, é fundamental avaliar de forma detalhada o ambiente externo e interno da organização. Para tal efeito, apresenta-se duas ferramentas que se revelam importantes para esta primeira fase, a análise de Stakeholders e análise SWOT.

No que concerne ao conhecimento dos diferentes ambientes organizacionais, destaca-se o conhecimento de recursos humanos, competências, financeiros e materiais no ambiente interno. No ambiente externo, é fundamental destacar o conhecimento e posterior análise e evolução do meio onde se encontra a organização, antecipar possíveis ameaças e oportunidades.

2.1.1 Análise de Stakeholders

A análise de Stakeholders, é uma ferramenta que demonstra às organizações, conhecimentos acerca dos ambientes vividos, quer dentro como fora da organização. Esta análise concede a devida preparação aos indivíduos da organização, pra que estes possam influenciar decisões do desempenho estratégico da organização.

Caldeira (2009) defende que os Stakeholders de uma organização, geram-se devido a interesses próprios e pelo interesse em controlar os recursos de uma organização para seu próprio proveito.

Os stakeholders podem ser classificados das mais diversas formas. Ainda assim, como referido anteriormente, destaca-se os Stakeholders internos e externos. Os internos referem-se a todos os elementos que colaboram com a organização internamente, como os colaboradores e direção. Os Stakeholders dizem respeito à comunidade em geral, possível concorrência, clientes e fornecedores.

De acordo com Caldeira (2009), a análise de Stakeholders é constituída por sete fases:

- 1- Identificar os stakeholders da organização.
- 2- Identificar os KPI's.
- 3- Quantificar cada KPI.
- 4- Nível de interesse dos Stakeholders.
- 5- Nível de poder dos Stakeholders.
- 6- Construção da Matriz de Stakeholders.
- 7- Identificar medidas.

Quadro 2 - Modelo da Matriz de Stakeholders

Fonte: Caldeira (2009)

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Nível de Poder	Pouco	Esforço mínimo	Manter informado
	Muito	Manter satisfeito	Gerir em proximidade

2.1.2 Análise SWOT

A análise SWOT, metodologia desenvolvida pela escola de Harvard, tem o propósito de fornecer dados a partir da análise do meio envolvente (ameaças e oportunidades) e pela análise do meio interno (pontos fortes e fracos). De acordo com Sotomayor et al., (2014) a sigla SWOT significa *strentghs* (pontos fortes), *weakness* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O autor acrescenta ainda que esta análise pode ser representada por uma matriz de dupla entrada, como ilustra o quadro 4.

Quadro 3 - Matriz SWOT

Fonte: adaptado de Sotomayor. Et al., (2014)

	Strengths (Forças)	Weakness (Fraquezas)
Opportunities (oportunidades)	Desenvolvimento (ideias e sugestões)	Crescimento (ideias e sugestões)
Threats (ameaças)	Manutenção (ideias e sugestões)	Sobrevivência (ideias e sugestões)

Segundo Abreu (2015), as forças e fraquezas que estão associadas ao envolvimento interno da organização, apurando a situação atual da mesma. Este factor pode ser controlado pela organização, pois são os resultados das suas opções estratégicas.

O mesmo autor sugere ainda que as ameaças e oportunidades estão relacionadas com a envolvente externa da organização, permitindo antecipar o futuro. Esta envolvente está fora do controlo da organização, ainda assim, é necessário monitorizar esta envolvente com o objetivo de precaver as ameaças e beneficiar das oportunidades.

Após a identificação de factores chave/críticos dos diversos quadrantes da matriz, é necessário cruzar os dados entre as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas. Durante o processo de cruzamento de dados podem surgir interações negativos ou positivos. As positivas são assinaladas com o sinal (+) e as negativas com o sinal (-), podendo significar respetivamente uma ameaça superada ou um real aproveitamento de oportunidades ou uma possível ameaça ou oportunidade perdida.

O Quadro 5, permite aos leitores deste estudo uma melhor percepção acerca do normal funcionamento desta matriz.

Quadro 4 - Modelo Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

		Forças				Fraquezas			
		Força 1	Força 2	Força 3	Força 4	Fraqueza 1	Fraqueza 2	Fraqueza 3	Fraqueza 4
	Ameaça 1								
	Ameaça 2								
	Ameaça 3								
	Ameaça 4								
	Oportunidade 1								
	Oportunidade 2								
	Oportunidade 3								
	Oportunidade 4								

2.2 Formulação, implementação e acompanhamento da Estratégia

Este subcapítulo é apresentado de uma forma concentrada, devido ao facto, do presente estudo pretender apresentar e introduzir os principais conceitos e temas fundamentais para o natural desenvolvimento do estudo.

No que concerne à formulação da estratégia, Caldeira (2009), refere que esta fase proporciona à organização uma reflexão acerca da estratégia a adoptar pela mesma. O mesmo autor, afirma ser necessário planear a estratégia da organização, definindo a Missão, Visão, valores, linhas de orientação estratégica, objetivos, metas e iniciativas para a mesma.

Caldeira (2009), propõe um quadro dos elementos do plano estratégico a considerar (Quadro 6).

Quadro 5 - Elementos do Plano estratégico

Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

Missão	Quem somos? O que fazemos?
Visão	Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos
Valores	Que cultura devemos respeitar? O que é importante para nós?
Linhas de orientação estratégica	Quais as nossas grandes linhas de ação? Qual o caminho a seguir? Qual o plano?
Objetivos	Que objetivos pretendemos alcançar?
Metas	Qual a nossa ambição?
Iniciativas	Que projetos teremos para executar?

A terceira fase da metodologia de gestão estratégica proposta, incide sobre a implementação da estratégia. Estevão (1998) sugere que a capacidade de implementar a estratégia é na verdade crítica para a organização e pode ser a chave da sua sobrevivência.

O mesmo autor acrescenta no seu estudo que, o grau de consistência com a cultura organizacional, a estrutura organizacional, as estratégias e as políticas de recursos humanos são fatores preponderantes para uma implementação da estratégia eficiente. Abreu (2015), revela que nesta fase são aplicados os planos de atividade e orçamento da organização, de acordo com as linhas norteadoras do plano estratégico.

Relativamente ao acompanhamento estratégico, esta é a fase em que, se determina o grau de sucessos e desvio, segundo padrões introduzidos Estevão (1998). Esta fase deve ser ter um carácter contínuo, de forma a melhor monitorizar a performance e o cumprimento do plano estratégico.

A última fase do modelo de gestão estratégica proposto, a Prestação de contas, é a fase de demonstração dos resultados objetivos, quer o relatório e contas, quer as atividades planeadas.

3. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard, metodologia de avaliação do desempenho, desenvolvida pelos autores Robert Kaplan e David Norton, é a metodologia escolhida para nortear este estudo.

O BSC é um sistema de gestão de banda larga, permitindo a sua aplicabilidade a organizações de cariz privado ou público, sem ou com fins lucrativos.

Martins (2012) afirma que o Balanced Scorecard traduz-se numa vantagem, pois balanceia e relaciona um conjunto de fatores críticos para o sucesso. Através desta metodologia as organizações “...adoptam um processo de gestão da sua estratégia, não focada somente no curto prazo e em informação financeira, valorizada sobretudo pelos acionistas, mas também no longo prazo e em elementos que garantam a criação de valor futuro para a organização” p.17. O mesmo autor acrescenta que, os fatores tangíveis definem o estado de saúde da organização, servindo como indicadores de sucesso ou insucesso para as medidas adotadas no passado. Já os fatores intangíveis têm o propósito de descrever o caminho que a organização se propõe a percorrer para atingir o sucesso.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o BSC agrega medidas financeiras, correspondentes aos resultados das ações do passado, e medidas operacionais focando-se na satisfação dos clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, medidas que descrevem o futuro do desempenho financeiro.

Segundo Rodrigues (2014), o BSC tem como seu objetivo principal, o alinhamento do planeamento estratégico com as operações. Desta maneira, Kaplan e Norton (1996a), sugerem o uso de quatro processos de gestão a partir do BSC, garantindo a coerência necessária entre os indicadores operacionais e os objetivos estratégicos de longo prazo.

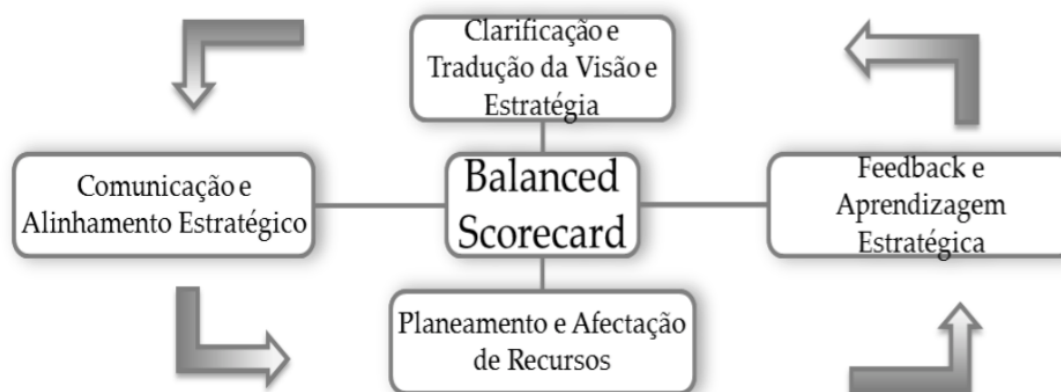


Figura 2 - O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Russo (2009), citado por Abreu (2015), afirma que Kaplan e Norton criaram o Mapa Estratégico, especificando os elementos chave e a sua respetiva ligação com a estratégia. O mesmo autor refere que, o Mapa estratégico oferece pontos de referencia para toda a organização. Desta maneira, os gestores começam por estabelecer a missão e valores da organização, sendo desenvolvida numa fase posterior a visão estratégica. Desenvolvida a visão, são definidos os objetivos e metas da organização, demonstrando o formato de como será avaliado o desempenho organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1996), o BSC distingue-se dos restantes modelos de avaliação de desempenho organizacional, devido ao facto, desta metodologia conter medidas de resultados e de meios, ligadas por relações de causa e efeito.

3.1 Origens do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard surge com o intuito de combater falhas apontadas às restantes metodologias. Kaplan e Norton (1996), relatam que gestores de grandes organizações americanas, afirmavam que as metodologias de avaliação organizacional estavam centradas nos indicadores financeiros, estabelecendo apenas objetivos de curto prazo. Desta forma, não conseguiam estabelecer ligação à estratégia, tornando-se ferramentas obsoleta pela falta de criação de valor.

De forma a combater as falhas apontadas anteriormente, foi criado um grupo de trabalho com gestores de grandes organizações americanas, em 1990, grupo esse que contava com a presença de Robert Kaplan (professor da Universidade de Harvard) e David Norton (consultor de empresas).

O Balanced Scorecard surge em 1992, nos Estados Unidos da América, através do artigo “The Balanced Scorecard – Measures that drive performance”, publicado na Harvard Business Review, em 1992, com autoria de Robert Kaplan e David Norton. Este mesmo artigo revelava as conclusões obtidas no grupo de trabalho anterior, tendo obtido grande impacto profissional. Desta forma, surge uma proposta de um painel de gestão multidimensional e equilibrado de seu nome Balanced Scorecard. O facto da metodologia ser multidimensional, deve-se ao facto de ser constituída por quatro perspectivas e por estabelecer uma ligação equilibrada entre:

- Objetivos de curto e longo prazo
- Indicadores financeiros e não financeiros
- Indicadores de resultados e de ação
- Indicadores históricos e prospetivos
- Indicadores de desempenho interno e externo

Após a primeira publicação, os autores desenvolveram um estudo contínuo centrado na metodologia. Assim, em 1993, publicam “Putting the Balanced Scorecard to work”, com o objetivo de partilhar a importância de identificar os processos críticos, de forma a fazer ligação dos indicadores à estratégia.

O foco na estratégia, é hoje um dos temas mais presentes no ambiente organizacional. Em 2001, os autores publicam um livro de seu nome “The Strategy-Focused Organization”, promovendo uma abordagem integrada de gestão. Após a publicação destas obras, os autores publicaram um conjunto de obras que chamam a atenção aos gestores para a utilidade dos mapas estratégicos e para o alinhamento organizacional na comunicação da estratégia.

Caldeira (2009) afirma que o BSC evoluiu de uma ferramenta de avaliação desempenho para uma ferramenta de gestão estratégica, como demonstra a figura – 3.

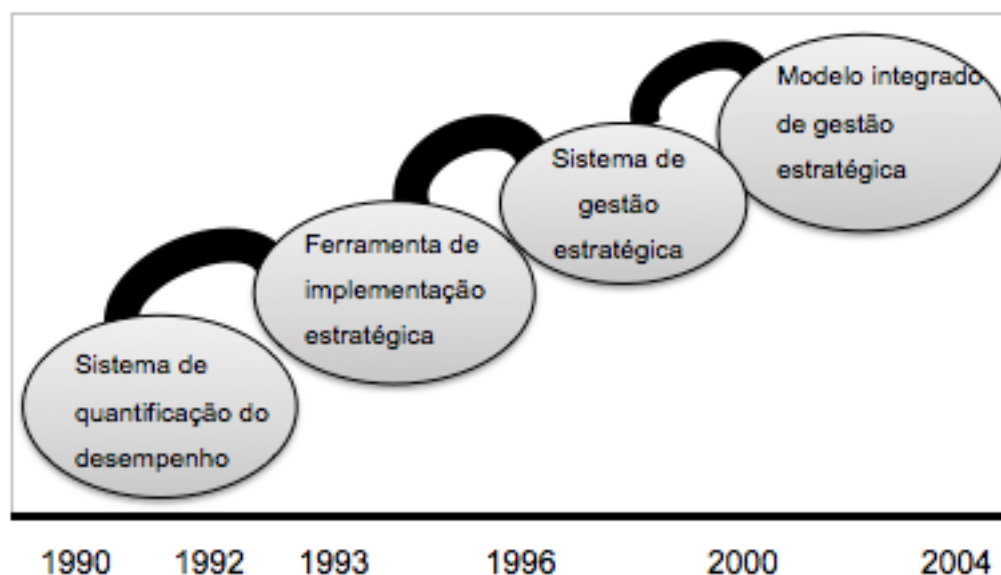


Figura 3 - Evolução do conceito do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Santos (2014)

3.2 Princípios e Funções do Balanced Scorecard

Kaplan e Norton (2001a) sugerem cinco princípios das organizações focadas na estratégia, segundo um padrão organizacional, desenvolvido nos estudos realizados nas organizações que se faziam servir do Balanced Scorecard. A figura 4 ilustra os princípios abordados pelos autores, juntamente com os seus factores-chave, para que esses princípios tenham um carácter positivo no desenvolvimento estratégico das organizações.

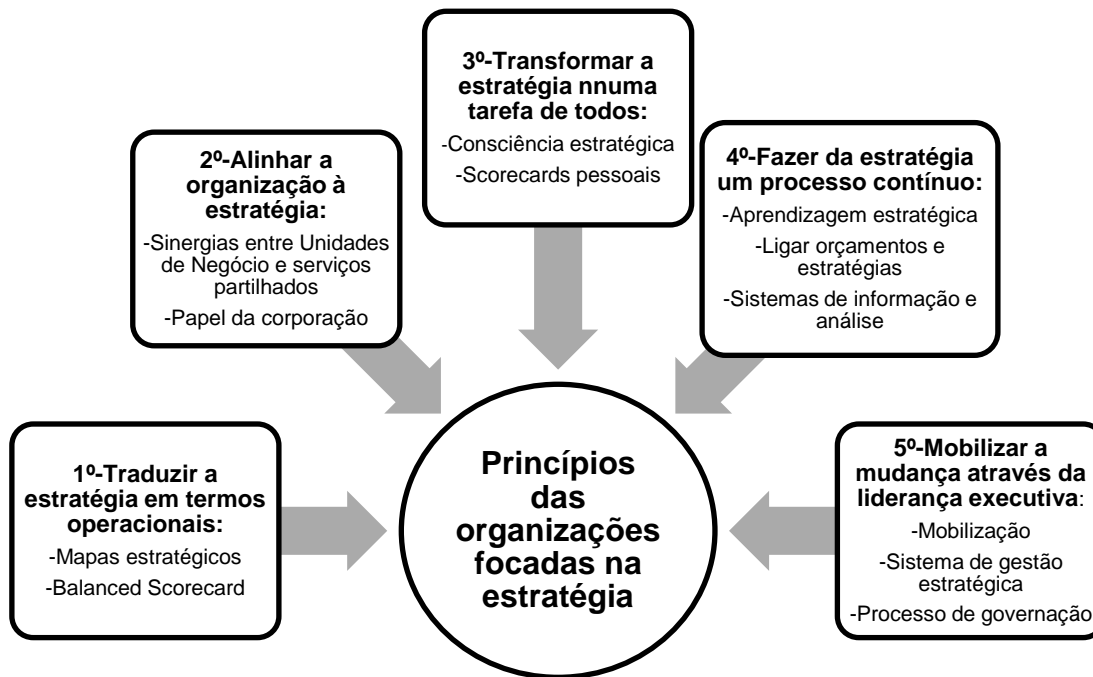


Figura 4 - Princípios das organizações focadas na estratégia

Fonte: Adaptado de Abreu (2015)

No que concerne às funções do BSC, Carvalho e Azevedo (2001), sugerem que o BSC é mais que um sistema de medição operativo, sendo que, este tem a capacidade de transportar os conhecimentos de todos os agentes envolvidos numa organização, de forma a cumprir os objetivos a longo prazo, cumprindo a missão da organização.

A figura 5 ilustra o processo de desenvolvimento metodológico do Balanced Scorecard.

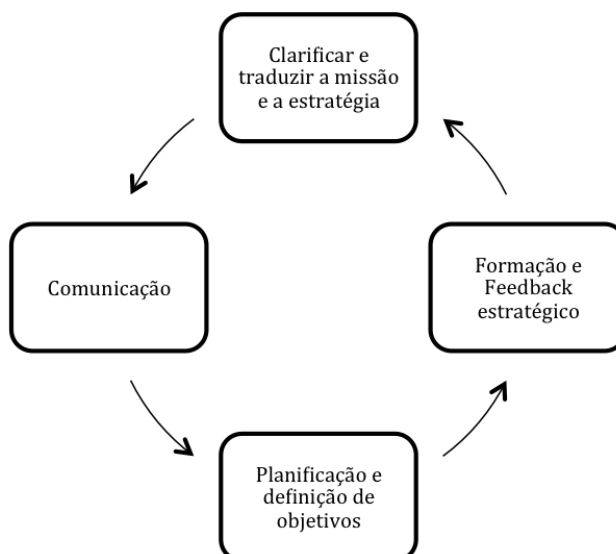


Figura 5 - O Balanced Scorecard como sistema de Gestão

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

- 1- **Clarificar e traduzir a missão e a estratégia** – o processo metodológico do BSC tem o seu ponto de partida quando a alta direção de uma organização tenta traduzir a missão dessa mesma organização em objetivos estratégicos específicos e indicadores que espelhem a estratégia.
- 2- **Comunicação** – nesta fase do processo são comunicados a toda a organização os objetivos e indicadores estratégicos do BSC. Esta comunicação pode e deve ser exercida em vários formatos.
- 3- **Planificação e definição de objetivos** – segundo Kaplan e Norton (1996), devem-se estabelecer objetivos e orçamentos para os indicadores do BSC, entre ciclos temporais de 3 a 5 anos.
Na presente fase definem-se objetivos a longo prazo, que estão diretamente relacionados com as medidas estratégicas da organização. Os objetivos a curto prazo são também estabelecidos, para cada indicador.
Este processo permite à organização quantificar os resultados a longo prazo, assim como, identificar e estabelecer os recursos necessários para alcançar os objetivos propostos.
- 4- **Formação e feedback estratégico** – os autores do BSC alegam que este é o processo mais importante. Este processo permite controlar e ajustar as ações da estratégia organizacional, favorecendo a mudança. De acordo com Carvalho e Azevedo (2001), o processo de feedback permite que os diversos objetivos de cada perspetiva, sejam revistos, alterados e/ou melhorados.

3.3 Pilares do Balanced Scorecard

De acordo com Leal (2010), o BSC é suportado e orientado por três pilares, a Missão, a Visão e os valores da organização.

3.3.1 Missão

De acordo com Sotomayor et al., (2014) a missão pode ser definida por uma declaração explícita, devendo respeitar os seguintes requisitos:

- Breve e simples, utilizando frases e vocábulos de fácil entendimento;
- Flexível, para se poder aplicar ao longo do tempo;
- Distinta, para criar um factor de diferenciação face à concorrência.

Segundo Pires (2007), “... a maneira especial como uma organização deve cumprir a sua vocação designa-se por missão” p.188.

Para Scorsolini-Comin (2012), a missão de uma organização é a sua razão de ser ou motivo pelo qual ela existe.

Hoye et al., (2012), constataam que a declaração de missão identifica o propósito da organização.

Os autores do Balanced Scorecard, Kaplan e Norton (2008) definem a missão como uma breve declaração, que define o porquê da organização existir.

3.3.2 Visão

Segundo Sotomayor et al., (2014), a visão é uma imagem do que a empresa quer ser e do que quer alcançar/realizar.

Pires (2007), afirma que a visão enquadra a atitude da organização em relação às suas perspectivas de futuro.

Por seu lado Scorsolini-Comin (2012), refere que a visão evoca o lugar onde a organização pretende chegar, assemelhando-se a uma meta.

Hoye et al., (2012), defendem que a visão é uma declaração que apresenta as ambições a medio-longo prazo.

3.3.3 Valores

Para Pires (2007) os valores de uma organização representam aquilo em que a organização acredita. É o credo, as convicções morais que estão por detrás da cultura da organização.

Para Kaplan e Norton (2008), os valores de uma organização apontam o comportamento, o carácter e a sua atitude.

Rodrigues (2014) acrescenta que os valores são um conjunto de características que a organização dispõe, de forma a conduzir todos os seus recursos a um objetivo comum.

3.4 Perspetivas do Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard controla e avalia o desempenho organizacional através de quatro perspetivas que se relacionam entre si, a perspetiva financeira, a do cliente, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1996).

Rodrigues (2014) afirma que as quatro perspetivas alinhadas com a missão, a visão, os valores e a estratégia da organização, “...formam um sistema de gestão estratégica que tem por base os indicadores de desempenho nas diferentes perspetivas, que permite avaliar o desempenho estratégico” p.34.

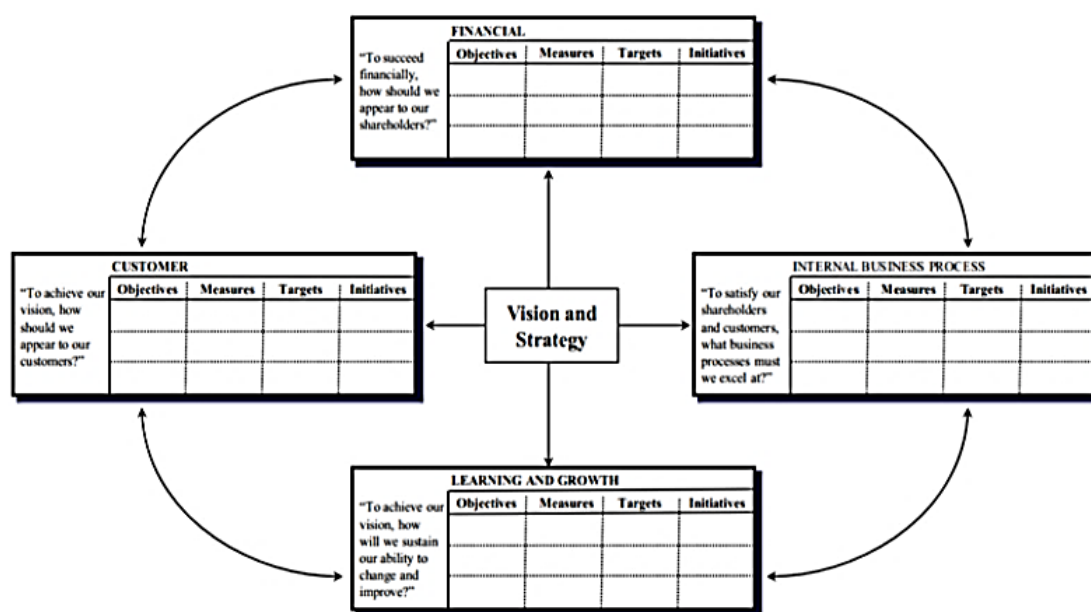


Figura 6 - As perspetivas do Balanced Scorecard
Fonte: Kaplan e Norton (1996)

3.4.1 Perspetiva Financeira

sendo, o BSC deve relacionar estes objetivos com as restantes perspetivas.

Kaplan e Norton (1997) constataam que os indicadores financeiros desempenham um papel fundamental, recordando os gestores que a melhoria de qualidade e desenvolvimento de novos produtos, são meios para atingir um fim e não um fim por si só.

De acordo com Kaplan e Norton (2001b) o aumento do valor económico das organizações para os seus acionistas está diretamente relacionado com dois aspetos que classificam como básicos: o crescimento dos proveitos e a produtividade.

3.4.2 Perspetiva de Cliente

A perspetiva do cliente foca-se nos segmentos e mercados-alvo, identificados estrategicamente pelas organizações. Rodrigues (2014) afirma que os segmentos podem incluir potenciais clientes, bem como, atuais clientes.

Identificados os segmentos, a organização deve definir as medidas de atuação perante esses mesmo segmentos.

Segundo Carvalho e Azevedo (2001) esta perspetiva incorpora as medidas e critérios a ter em consideração, de acordo com as exigências e pedidos dos clientes. Por exemplo: Prazos de entrega curtos e/ou novos produtos que satisfaçam os clientes.

Russo (2009) sugere que a perspetiva do cliente reflete o alinhamento estratégico desejado entre os clientes e os segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores utilizados.

As medidas de avaliação desta perspetiva podem agregar-se em três grupos distintos: Características do produto e/ou serviço, imagem e reputação e relação com o cliente.

3.4.3 Perspetiva de Processos internos

Kaplan e Norton (1997) afirmam que esta perspetiva deve ser definida através de uma abordagem de gestão estratégica, onde os processos internos e as atividades são adotadas de acordo com os objetivos estratégicos para atingir a satisfação dos clientes.

Segundo Carvalho e Azevedo (2001) existem processos que formam a cadeia de valor de uma organização. Estes processos fornecem uma vantagem competitiva, criando impacto na satisfação dos clientes e no cumprimento dos objetivos financeiros.

Russo (2009) afirma que para aplicar o BSC, é necessário ter em consideração a cadeia de valor. A cadeia de valor é composta por três fases: processo de inovação, processo operacional e serviço pós-venda. A figura 7 ilustra esta cadeia de valor, com as suas especificidades.

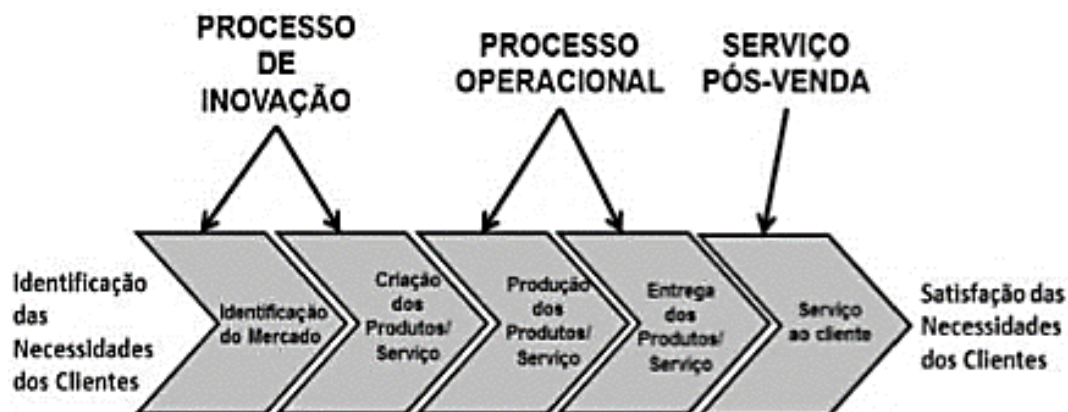


Figura 7- A perspectiva Interna - Modelo da Cadeia de Valor

Fonte: Abreu (2015) adaptado de Kaplan e Norton (1996)

3.4.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

Carvalho e Azevedo (2001) defendem que esta perspetiva permite o crescimento a médio prazo, criando as infraestruturas necessárias para que as restantes perspetivas alcancem os seus objetivos. Kaplan e Norton (1996) afirmam ainda que os objetivos definidos nesta perspetiva estão limitados pelos objetivos escolhidos anteriormente.

Segundo Rodrigues (2014) esta perspetiva é caracterizada por três objetivos:

- A capacidade dos funcionários;
- Capacidade dos sistemas de informação;
- Motivação.

No que concerne à capacidade dos funcionários, pretende-se que os colaboradores identifiquem as necessidades dos clientes através de um comportamento proactivo.

A capacidade dos sistemas de informação prende-se com o conhecimento sobre os clientes e processos internos.

A motivação é um factor de sucesso para o excelente desempenho dos colaboradores de uma organização, cumprindo os objetivos estipulados.

Em suma, Caldeira (2009) sugere que uma boa performance dos objetivos da

perspetiva de aprendizagem e crescimento incrementa melhorias nos processos internos, que por consequência gera melhorias na organização na perspetiva de clientes, onde tudo agregado tem um impacto positivo nos resultados financeiros.

3.4.5 Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard

Os componentes do Balanced Scorecard estão diretamente relacionados com as perspetivas apresentadas anteriormente. Desta maneira, as perspetivas do BSC devem abarcar os objetivos, indicadores, metas e iniciativas, de modo a cumprir os objetivos estratégicos estabelecidos.

A figura 8 representa a ordem pela qual devem ser estruturados os processos de trabalho.

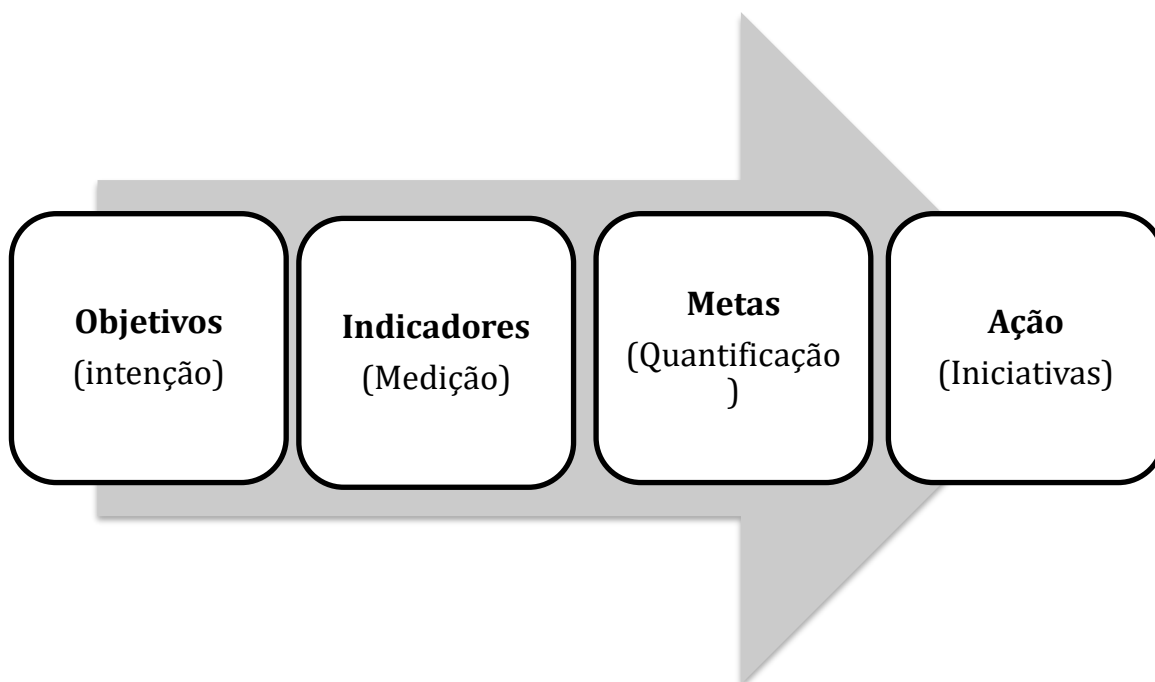


Figura 8 - Componentes das perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Leal (2010)

3.5 Mapas estratégicos e relações causa e efeito

O BSC permite traduzir a estratégia de uma organização através de um report de acompanhamento da performance estratégico, o mapa estratégico.

Segundo Silva (2015), os mapas estratégicos melhoram os recursos e iniciativas da organização, detalhando pormenorizadamente quais as medidas, iniciativas e indicadores a ter em conta para atingir o objetivo previamente escolhido.

De acordo com Caldeira (2009) o mapa estratégico tem como função simplificar a interpretação da estratégia a todos os níveis da organização e funcionar como ferramenta eficaz no acompanhamento da performance da organização.

Para Rodrigues (2014) o mapa estratégico deve ter em conta a missão e valores organizacionais, de modo a desenvolver uma visão estratégica.

Russo (2009) afirma que os mapas estratégicos são uma representação gráfica dos objetivos estabelecidos pela organização e as relações entre eles, refletindo o desempenho organizacional da mesma.

Caldeira (2009) afirma que no mapa estratégico são apresentadas as relações de causa e efeito, provenientes das ligações existentes entre os objetivos estabelecidos em cada perspetiva do BSC. O mesmo autor afirma ainda que todos os objetivos isolados no que concerne às relações com outros objetivos.

De acordo com Kaplan e Norton (2001a) e posteriormente com Caldeira (2009), o sucesso da implementação da estratégia numa organização está diretamente dependente do desdobramento em cascata do mapa estratégico a todos os níveis hierárquicos da organização.

Kaplan e Norton citados por Caldeira (2009) sugerem que as relações causa e efeitos devem responder à premissa “Se....então...”.

Na figura 9, do ponto de vista gráfico, a relação causa e efeito são representadas por setas de cor preta. A mesma seta começa num objetivo terminando no outro objetivo.

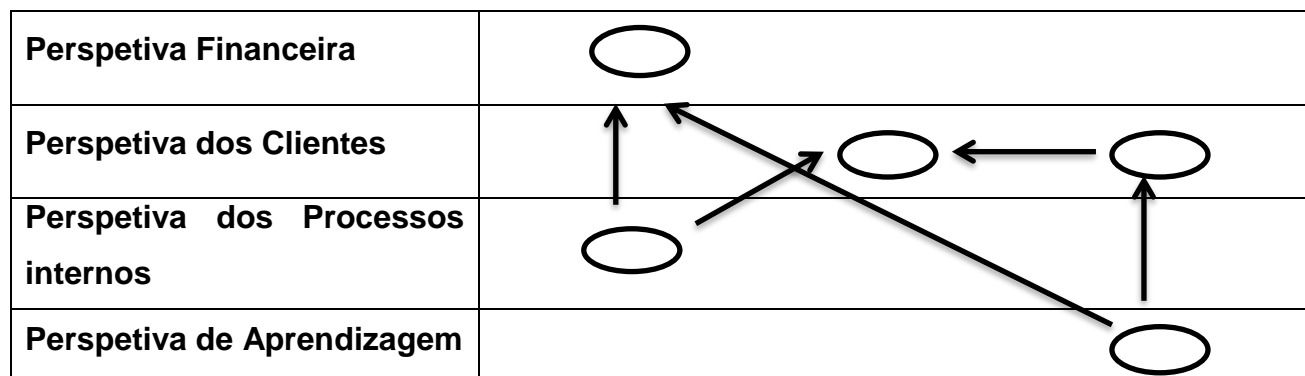


Figura 9 - Exemplo de mapa de Relações causa e efeito

Fonte: adaptado de Abreu (2015)

3.6 Barreiras à implementação do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1996) existem algumas barreiras à implementação do Balanced Scorecard, devido a algumas falhas sistémicas do ponto de vista estratégico. São elas:

- Estratégias mal associadas às metas dos departamentos, equipas e indivíduos;
- Feedback unicamente tático e não estratégico;
- Visão e estratégias mal estabelecidas.

3.7 Balanced Scorecard em Organizações Sem Fins Lucrativos

A metodologia em análise foi desenvolvida inicialmente, para ser aplicada em organizações com fins lucrativos. Ainda sim, o Balanced Scorecard pode ser aplicado em organizações sem fins lucrativos.

Quando o BSC é aplicado em organizações sem fins lucrativos, o foco deixa de ter um cariz financeiro, passando a valorizar a satisfações dos clientes/Stakeholders.

Para os autores Kaplan e Norton (2001a), grande parte das organizações sem fins lucrativos tiveram dificuldades em aplicar o modelo original, devido ao facto de a metodologia ter na sua cúpula hierárquica a perspetiva financeira.

Kaplan e Norton (2001a) afirmam que nas organizações sem fins lucrativos, quem executa a troca entre os meios e quem recebe o serviço são entidades diferentes, ao contrário do sector com fins lucrativos, pois quem paga o serviço/produto é cliente, representando uma única entidade.

De acordo com Abreu (2015) citando Kaplan (2001), o sucesso de uma organização sem fins lucrativos deve ser medido através da forma com que esta consegue satisfazer as necessidades dos seus constituintes. Nestas organizações o sector financeiro pode apenas facilitar ou dificultar a gestão das mesmas.

Kaplan e Norton (2001a) adaptam o modelo do Balanced Scorecard, onde a missão organizacional passa a desempenhar um papel fulcral, afirmando-se na cúpula hierárquica da metodologia._A perspetiva financeira e dos clientes são

apresentadas no mesmo nível hierárquico, seguidas pela perspectiva dos processos internos e de aprendizagem e crescimento respetivamente.

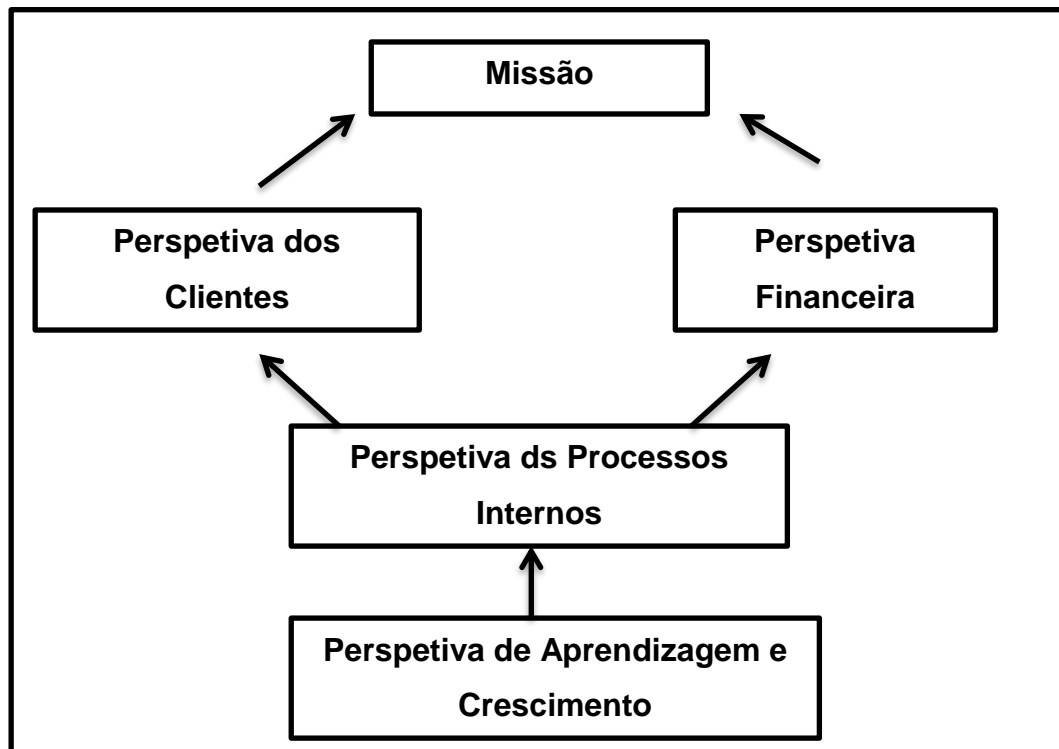


Figura 10 - Balanced Scorecard em Organizações sem fins lucrativos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001a)

Silva (2015) citando Niven (2003) apresenta uma alternativa à proposta pelos autores do BSC, onde a missão desempenha o mesmo papel da adaptação anterior, mas a perspetiva de clientes troca com a perspetiva financeira, introduzindo a estratégia no centro do modelo.

Capítulo III – Metodologia

1. Caracterização do estudo

A presente dissertação é numa primeira fase de estudo uma revisão sistemática da literatura e numa segunda fase é utilizadas a análise documental quantitativa para analisar a amostra e assim produzir as conclusões do estudo.

De acordo com Castro et al., (2002) citado por Lopes e Fracolli (2008), as revisões sistemáticas agregam uma grande quantidade de pesquisas e consequentemente os respetivos resultados, permitindo discutir as diferenças entre os estudos primários que tratam o mesmo objeto, desta maneira, os estudos primários são o sujeito deste estudo. Os mesmos autores afirmam ainda que a revisão sistemática da literatura, é uma metodologia que contém materiais, objetivos e métodos devidamente esclarecidos, sendo conduzida através de uma metodologia clara e reproduzível.

Este estudo busca estudos de carácter primário no que concerne à abordagem geral do tema em estudo, e poderá buscar estudos de origem secundária e/ou terciária na abordagem específica do tema em estudo.

Segundo Barroso et al., (2006) as revisões sistemáticas abordam e usam métodos explícitos e rigorosos com o objetivo de identificar textos, fazer apreciações críticas e sintetizar aqueles que são os estudos relevantes. Estes processos exigem planeamento prévio e documentação através de um protocolo devidamente estruturado. Lopes e Fracolli (2008) evidenciam ainda que entre as principais características das revisões sistemáticas estão as fontes de busca abrangentes, a seleção de estudos primários sob critérios aplicados de forma uniforme.

Quando a integração dos estudos primários é sintetizada, mas de seguida não é estatisticamente sintetizada, então esse estudo é denominado de revisão sistemática qualitativa. Pelo contrario, se ao longo do estudo são realizadas sínteses estáticas, a revisão pode ser chamada de meta-análise. Este estudo será conduzido segundo uma abordagem qualitativa.

No que concerne à segunda fase deste estudo, a demonstração e apresentação dos resultados, foi utilizada uma análise documental quantitativa, para

o tratamento de dados. Para tal, foram analisadas sete estudos e/ou Dissertações científicas.

De acordo com Bardin (2009), a análise de conteúdo agrega todas as iniciativas que consistam na explicação e sistematização do conteúdo das mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas de acordo com a origem das mensagens.

2. Métodos e Critérios de Pesquisa

A Revisão da Literatura e posterior análise documental, deste estudo, foram balizadas entre o espaço temporal de 2008-2018, sendo que os estudos anteriores à data de 2008, que sejam considerados cientificamente relevantes, serão também apresentados e discutidos.

A pesquisa foi realizada nos idiomas português, inglês e espanhol. Devido à especificidade do estudo, foram usadas as bases de dados e repositórios universitários portugueses, onde existam formações de pós-graduação universitária em Gestão do Desporto.

As expressões usadas nos motores de busca, combinam as áreas de intervenção do tema em estudo. Desta maneira as palavras chave usadas foram: “Balanced Scorecard”, “Balanced Scorecard no Desporto” e “Balanced Scorecard no desporto em organizações sem fins lucrativos”. Se as bases de dados utilizadas não aceitarem as expressões selecionadas, ou não apresentarem resultados, separaram-se as expressões, tal como: “Balanced Scorecard” e “Desporto”, “Balanced Scorecard” e “Desporto” e “Organizações em fins lucrativos”, selecionando a opção de conter as expressões selecionadas no título do estudo.

Quadro 6 - Resultados da seleção de estudos

Local da pesquisa (Site)	Resultados encontrados	Resultados elegíveis
<u>Bibliotecas da Universidade de Lisboa</u> (http://bibliotecas.utl.pt/)	19	7
Repositório da Universidade de Évora (http://dspace.uevora.pt/rdpc/)	20	--
Repositório da Universidade do Algarve (https://sapientia.ualg.pt/)	0	--
Repositório aberto da Universidade do Porto (https://repositorio-aberto.up.pt/?locale=pt)	8	--
Repositório Científico do ISMAI (https://repositorio.ismai.pt/)	1	--
Repositório da Universidade de Coimbra (https://www.uc.pt/bguc)	1	--
Repositório Digital da Universidade da Beira Interior (https://ubibliorum.ubi.pt/)	3	--

3. Seleção dos Estudos

A seleção dos estudos foi feita de acordo com os critérios de seleção estabelecidos, sendo que só são considerados resultados elegíveis estudos que tenham o seu foco em organizações sem fins lucrativos. Inicialmente foram avaliados os títulos e abstracts dos estudos em termos de relevância e desenho do estudo. A partir dessa avaliação inicial, foi possível obter as versões completas dos estudos, que foram escrutinados com o objetivo de perceber se contemplavam os critérios selecionados.

Devido ao facto da amostra do estudo ter um carácter nacional, a procura de estudos foi realizada nos repositórios abertos e bases de dados científicas portuguesas. Apresentamos no quadro e m baixo os resultado da pesquisa em cada motor de busca científico.

4. Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi realizada, tendo em vista o tema do estudo, evidenciando as características da amostra (organizações estudadas), e os resultados obtidos nos estudos selecionados.

Os dados apresentados nas conclusões surgem devido à frequência com que são mencionados em cada estudo, de acordo com os objetivos específicos anteriormente estabelecidos.

5. Considerações Éticas e Legais

No que concerne ao tratamento da informação apresentada, foi respeitado na totalidade a integridade dos estudos, tendo sido feita referência ao autor sempre que foi retirada uma ideia ou até mesmo uma expressão do estudo em causa.

Capítulo IV – Apresentação e Discussão de Resultados

1. Balanced Scorecard no Desporto Português em Organizações sem fins lucrativos

O Balanced Scorecard tem vindo a ser alvo de estudo e aplicação nas mais diversas áreas do desporto português. Entre os estudos já realizados, encontramos o BSC aplicado a organizações com e sem fins lucrativos, na administração pública, forças armadas, sistema educativo português, Health Clubs e Federações desportivas.

Para este estudo foram selecionados sete (7) Dissertações num universo de cinquenta e dois (52) resultados, sendo que seis (6) são provenientes da Faculdade de Motricidade Humana e um (1) do ISCTE-IUL.

Iremos então apresentar uma análise de cada estudo, apresentando os dados relacionados com os objetivos do presente estudo, finalizando com um quadro onde serão apresentadas as informações necessárias para uma Revisão Sistemática da Literatura.

Estudo 1

O primeiro estudo analisado pertence a Gonçalves (2009), tendo sido titulado de “A articulação entre o SIADAP e o Balanced Scorecard nas autarquias”, com o objetivo de construir um modelo de avaliação da performance mais justo e objetivo. Neste estudo a autora pretende criar um modelo de avaliação do desempenho baseado no SIADAP (Subsistema de Avaliação do Desempenho dos trabalhadores da Administração Pública), utilizando a metodologia BSC, para responder a questões do estudo, definindo objetivos, tanto individuais como da unidade orgânica, para as carreiras do Técnicos Superiores do Desporto na Câmara Municipal de Loures.

No SIADAP, o avaliador e o avaliado devem definir objetivos individuais, assim como criar indicadores de medida de concretização. Os objetivos devem visar a eficiência, satisfação dos utilizadores, qualidade e melhoria do serviço prestado,

simplificação dos prazos e processos de gestão processual, diminuição de custos, aperfeiçoamento de competências e técnicas dos trabalhadores.

É no desenvolvimento destes objetivos que a autora coloca questões pertinentes:

- Qual o processo a seguir?
- Como definir objetivos de acordo com as alíneas anteriores?
- Quais os indicadores que melhore revelam a concretização desses objetivos?
- Qual o método de avaliação a utilizar?
- Qual o impacto no serviço e no trabalhador?
- Quais os reflexos da avaliação?

A autora indica os objetivos estratégicos, com vista à concepção do BSC, são eles:

- Fomentar hábitos de participação na prática desportiva de forma regular, com níveis elevados de qualidade, inserida num ambiente seguro e saudável;
- Contribuir para o aumento da qualidade de vida dos cidadãos, com vista a satisfação das suas necessidades e expectativas;
- Procurar a fidelização da prática desportiva e de atividades físicas, tendo em vista o aumento dos índices de prática desportiva de formação especializada e de competição;
- Incentivar a população a contribuir para a definição das políticas municipais desportivas com a criação do Conselho Municipal do Desporto.

No que concerne aos problemas estratégicos da Divisão de Dinamização Desportiva da Câmara Municipal de Loures, pode-se classificar como internos e externos, provenientes na análise SWOT feita pela autora. Nos problemas internos destaca-se a ausência de espaços desportivos homologados, a carência de pavilhões desportivos nas escolas EB2,3 e a carência de percursos pedonais e de ciclovias. No que diz respeito aos problemas externos, a autora apresenta a crise económica, elevado sistema burocrático, elevada carga legislativa, escassos investimentos e subsídios na área, elevado grau populacional e pouca motivação dos jovens para a prática desportiva.

O quadro seguinte apresenta os objetivos estabelecidos pela autora na conceção do Balanced Scorecard do estudo.

Quadro 7 - Perspetivas e objetivos do BSC na Divisão de Dinamização Desportiva da Câmara Municipal de Loures

Fonte: elaborado pelo autor, Gonçalves (2009)

Perspetiva	Objetivos
Clientes	M1- aumentar o número de praticantes de base M2- Elevar a qualidade de vida dos cidadãos, através da promoção da prática de atividade física M3- Aumentar a oferta de serviços desportivos de qualidade
Processos Internos	P1- Melhorar circuitos documentais P2- Incrementar o apoio ao movimento associativo P3- Estabelecer protocolos de acordo visando a utilização de equipamentos desportivos de outras entidades
Aprendizagem e Crescimento	A1- Aumentar a valorização da qualidade dos RH's A2- Optimizar o processo de avaliação do desempenho A3- Reforçar a formação dos RH's A4- Produzir e publicar documentos na área do Desporto
Financeira	F1- Reduzir despesas F2- Programar e executar o que foi orçamentado F3- Produzir bens e serviços de forma eficiente e valorizada

Por fim a autora apresenta algumas conclusões, referindo que:

- O conhecimento e contribuição estratégica por parte dos trabalhadores, aumenta a sua motivação, produtividade e rendimento;

-O sistema de avaliação não deve focar demasiado a medição e monitorização da performance, correndo o risco de não ser bem sucedido;

-A abordagem que se foca nos resultados, para as melhorias a atingir e para a identificação dos motivos de performance inferiores sem carácter punitivo, promove um melhor sucesso de qualquer sistema de gestão e avaliação da performance, como é o caso do Balanced Scorecard.

Estudo 2

Este estudo foi desenvolvido por Leal (2010), intitulado de “ A Gestão Estratégica nas Políticas desportivas da Administração Pública Local – Estudo de Caso da Utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de Desporto da Câmara Municipal de Silves”.

Como objetivo de estudo, Leal (2010) pretende elaborar “...uma proposta de metodologia de aplicação integrada destes dois sistemas, apresentando uma proposta específica de implementação e monitorização de uma estratégia para o sector do desporto da administração pública local.

Após o estudo do posicionamento estratégico, destaca-se as fraquezas e ameaças provenientes da análise SWOT. As fraquezas identificadas são:

- Espaços e instalações pouco desenvolvidas e pouco qualificadas;
- Fracas orientação à gestão ambiental;
- Dificuldade em divulgar e promover as atividades da CMS;
- Pouca relação de trabalho inter-divisões da CMS;
- Ausência de fontes alternativas de financiamento;
- Escassez de respostas ao nível do desporto adaptado;
- Fracas participação feminina no desporto competitivo;
- Rede de transportes insuficiente.

Como ameaças externas destaca-se:

-Concelho não ser considerado território privilegiado no âmbito do QREN;

- Envelhecimento da população e desertificação do interior;
- Interesses divergentes entre a população juvenil;
- Debilidade organizativa do tecido associativo voluntário;
- Restrições orçamentais por força do estado da economia global;
- Maior poderio financeiro dos concelhos vizinhos que se reflete nas instalações e nos grandes eventos.

Para que os objetivos estratégicos sejam devidamente definidos, o autor estabelece temas chave de intervenção, onde relata o que ambiciona com cada tema chave (Quadro - 8)

Quadro 8 - Temas chave de intervenção

Fonte: adaptado de Leal (2010)

Temas Chave	O que ambiciona?
Visibilidade e Promoção	Valorizar a região e a sua características naturais através da organização de eventos de referência e das suas equipas e praticantes de rendimento.
Atividade Física, Saúde e Bem-estar	Promover estilos de vida saudáveis através da promoção da prática regular de exercício físico, procurando abranger os diferentes segmentos da população.
Inovação e Conhecimento	Interpretar a mudança promovendo a formação e a investigação de modo as aplicar os mecanismos de gestão que nos permitam uma constante adaptação evolutiva.
Espaços e Instalações	Gerir um leque de instalações que se adequem à realidade do nosso concelho, procurando dinamizá-los segundo princípios de atuação rigorosos onde a qualidade e excelência dos serviços a prestar seja uma premissa fundamental.

Após a definição dos temas chave, apresenta-se os objetivos estratégicos estabelecidos na concepção do BSC, como demonstra o quadro -9.

Quadro 9 - Perspetivas e Objetivos do BSC

Fonte: adaptado de Leal (2010)

Perspetivas	Objetivos estratégicos
Aprendizagem e Crescimento	A1- Promover a satisfação e motivação dos colaboradores A2- Aumentar a qualificação dos colaboradores A3- Desenvolver uma liderança orientada para o sucesso individual e corporativo
Equilíbrio Económico-Financeiro	E1- Melhorar o equilíbrio económico-financeiro dos serviços do Sector do Desporto E2- Aumentar fontes alternativas de gerar receitas E3- Diminuir custos de funcionamento de instalações e espaços
Processos Internos	P1- Melhorar a comunicação interna e externa P2- Promover o trabalho em equipa e a participação nos processos de gestão P3- Utilizar sistemas de gestão de informação para auxiliar os processos de tomada de decisão
Clientes e Stakeholders	T1- Promover a prática desportiva em meio natural T2- Promover eventos desportivos de referência par a região T3- Aumentar a prática desportiva promovida pelos clubes do concelho T4- Promover a atividade física de desporto e lazer T5- Promover a prática desportiva junto da comunidade escolar T6- Criar programas da atividade física para populações especiais T7- Potenciar a investigação sobre a atividade física e os benefícios associados à saúde T8- Promover a formação e a gestão do conhecimento no Desporto T9- Promover a gestão da qualidade T10- Rentabilizar a utilização das instalações desportivas

Neste estudo encontra-se uma particularidade que se distingue dos diversos estudos. Fala-se do facto do autor colocar mais objetivos na perspetiva de Clientes e Stakeholders. Isto, deve-se ao facto dos temas chave de intervenção focarem-se nesta perspetiva.

Ao longo da conclusão Leal (2010) refere alguns aspectos a ter em conta. Inicialmente destaca a comunicação como ideia chave de todo o projeto, afirmando ser essencial que todos os colaboradores devam de estar envolvidos no processo.

O autor afirma ainda que devido aos mapas estratégicos que são parte integrante do BSC, todos os colaboradores trabalham no mesmo sentido, tendo consciência de que áreas estão menos bem e as que tem um bom funcionamento. O autor afirma ainda que o modelo BSC deve-se manter flexível pois cada organização tem diferentes características, permitindo assim ao BSC, uma aplicação de banda larga.

Estudo 3

O terceiro estudo analisado tem como título “O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica no corpo de fuzileiros” do autor Rosinha (2011).

Este estudo tem como objetivo, definir e propor a implementação de um modelo de sistema de gestão estratégica para o Corpo de Fuzileiros e as suas unidades operacionais e de apoio logístico, através da utilização do BSC.

No que diz respeito à avaliação estratégica feita pelo autor na análise SWOT, o autor apresenta como fraquezas:

- Escassez de recursos;
- Recrutamento e gestão de carreiras;
- Dificuldades na circulação de informação;
- Deficiente exploração dos sistemas de apoio à decisão.

Como ameaças são expostas:

- Restrições orçamentais;
- Redução de investimento nos meios operacionais;
- Congelamento das promoções e progressão nas carreiras;
- Congelamento no ingresso dos militares;
- Entidades supranacionais e nacionais a questionar competências dos Fuzileiros.

Para a concepção do BSC o autor estabelece prioridades estratégicas, através de temas estratégicos, como refere o Quadro 10.

Quadro 10 - Temas estratégicos

Fonte: Rosinha (2011)

Tema estratégico	Descrição
CF Eficaz	Promover as políticas necessárias para que a missão seja cumprida
CF de Duplo uso	Explicitar a doutrina, o treino e outras medidas necessárias ao emprego dos meios em pessoal e material, segundo capacidades de projeção de força, de proteção do mar, comando e controlo
CF Otimizado	Promover as medidas necessárias para definir a composição, a organização e a articulação dos meios, materiais e humanos, de acordo com capacidades coerentes, interdependentes e colaborantes
CF Equilibrado	Englobar medidas necessárias para edificar novos meios, tanto materiais como humanos, de acordo com capacidades diversificadas, integráveis e conjugáveis
CF Visível	Apresentar as medidas necessárias para promover o CF junto da sociedade, através do seu passado, presente e futuro

Com base nos temas estratégicos e na análise SWOT, o autor apresenta então BSC proposto para o estudo. Apresenta-se então, as perspetivas e objetivos do BSC proposto, no quadro 11.

Quadro 11 - Perspetivas e objetivos do BSC

Fonte: adaptado de Rosinha (2011)

Perspetiva	Objetivos
Comunidade	<p>C1- Preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos</p> <p>C2- Promover a imagem do CF na opinião pública e sensibilizando a sua importância</p> <p>C3- Melhorar a abertura à sociedade</p>
Recursos	R1- Garantir Recursos (humanos, financeiros, matérias)
Organização	<p>O1- Incrementar a eficácia e a eficiência da manutenção dos meios</p> <p>O2- Melhorar o recrutamento e a retenção de militares da classe Fuzileiros</p> <p>O3- Consolidar a coerência estrutural e organizativa</p>
Processos	<p>P1- Incrementar a atitude colaborativa com outras unidades, entidades e organizações</p> <p>P2- Adequar o treino e avaliação às necessidades operacionais e humanas</p> <p>P3- Modernizar e racionalizar o sistema de informações</p>
Valor	<p>V1- Assegurar a Defesa Militar e Política Externa</p> <p>V2- Apoiar na segurança e autoridade do estado</p>

Concluindo o autor apresenta algumas reflexões acerca do uso do BSC como metodologia de avaliação organizacional. Este refere que o BSC permite uma gestão estratégica mais eficaz, no entanto, diz que toda a estrutura organizacional deve estar envolvida para alcançar os objetivos propostos.

Estudo 4

Paiva (2012) apresenta o único estudo em análise desenvolvido fora do seio da Faculdade de Motricidade Humana, relacionado o BSC com o Desporto. Este estudo tem como título “Qual a estratégia para o Tiro com Arco em Portugal? – Caso

Pedagógico”, pretendendo analisar a vitalidade da Federação Portuguesa de Tiro com Arco considerando: a situação do Tiro com Arco em Portugal e as suas estratégias organizacionais possíveis. Assim, apresenta-se como objetivo do estudo “de que forma pode esta modalidade inverter a atual situação quase desaparecimento e iniciar um caminho de crescimento sustentável.

O autor apresenta na análise SWOT elaborada alguns fraquezas e ameaças inerentes ao estudo. Como fraquezas apresenta:

- Número reduzido de clubes e atletas;
- Pouca divulgação;
- Grande fragilidade financeira e dependência excessiva do IDP;
- Escassa renovação de dirigentes;
- Resistência dos clubes e atletas em aumentar a sua contribuição financeira de forma a equilibrar o rácio receitas associativas/custos com a organização do quadro competitivo;
- Resultados fracos em competições internacionais.

Como ameaças refere-se:

- Crise financeira implicará um valor menor das verbas transferidas pelo IDP;
- Grande concorrência (outros desportos, estudos, televisão, jogos de computador);
- De momento não existe um campo exclusivo de Tiro com Arco em Portugal;
- A legislação que regula as Federações determina um grau de burocracia difícil de cumprir por pequenas federações.

Devido à estrutura do trabalho, foram apresentadas apenas três (3) perspetivas do BSC relacionadas com objetivos SMART. O quadro 12 apresenta os objetivos estabelecidos pelo autor.

Quadro 12 - Perspetivas e objetivo do BSC

Fonte: adaptado de Paiva (2012)

Perspetiva	Objetivo
Mercado	Acompanhar a evolução da modalidade
Interna	Perceber quais as situações que prejudicam o normal funcionamento de uma prova
Financeira	Aprovação do Relatório e Contas – Projeto e Orçamento Anual

Como conclusões e dada as dificuldades encontradas na Federação Portuguesa de Tiro com Arco, o autor sugere que sejam criado um novo organigrama na Federação, com vista a melhor responder aos problemas expostos.

Estudo 5

Abreu (2015), autor do estudo intitulado por “Avaliação de desempenho das organizações Desportivas sem fins lucrativos – Aplicação do Balanced Scorecard na federação Portuguesa de Andebol de Portugal”, tendo como objetivo de estudo, construir um mecanismo de controlo e avaliação da implementação e desdobramento da estratégia organizacional em ações operacionais, através da metodologia do BSC, como forma de monitorização da Federação de andebol de Portugal.

Para tal, o autor estabelece quatro (4) objetivos específicos que ajudam a nortear o estudo e fornecem informações mais precisas no que concerne o tema do presente estudo.

Para 1º objetivo específico, o autor pretende identificar e analisar o ambiente geral, a estrutura de funcionamento, Stakeholders, pontos fortes e fracos. Este objetivo específico permite retirar os dados necessários para perceber quais as necessidades e problemas da organização, assim como características estratégicas.

Na análise SWOT realizada neste estudo, o autor destaca como fraquezas internas da organização:

- A capacidade de promoção em canais de grande audiência;
- Dependência de financiamento público e dificuldade em angariação

o de financiamento privado;

-Estrutura desajustada para o contexto económico mundial.

Já como ameaças externas da organização o autor destaca:

-Desenvolvimento da sociedade da informação, que deixa muitas vezes os jovens sem saber se devem continuar a investir na modalidade ou abandona-la;

-Mais modalidades disponíveis;

-Concentração ainda mais acentuada da geografia do andebol.

Para o 2º objetivo específico Abreu (2015) propõe estabelecer uma metodologia para o planeamento estratégico através de um mapa estratégico, tendo em conta os objetivos. Este objetivo específico permite perceber qual o posicionamento estratégico da Federação de Andebol de Portugal. Entre outros elementos a definidos, o autor apresenta um quadro (13), onde estabelece temas chave de intervenção e o que a Federação em causa ambiciona com cada tema chave.

Quadro 13 - Temas chave de intervenção

Fonte: elaborado por Abreu (2015)

Temas Chave de Intervenção	O que a FAP ambiciona?
• Organização e Gestão	A Federação de Andebol de Portugal ambiciona constantemente adaptar a sua estrutura organizacional, ao financiamento, à estrutura de custos e às atividades desportivas que organiza.
• Desenvolvimento do Andebol	A Federação de Andebol de Portugal ambiciona suportar de forma eficiente o desenvolvimento do andebol português com uma forte política formativa de agentes desportivos mais qualificados que encontram nos manuais, regulamentos e nos alicerces Federativos respostas eficientes para promover o andebol ao nível regional e nacional.
• Alto Rendimento	A FAP ambiciona entrar na elite do andebol Europeu, a partir da competitividade dos nossos clubes e das seleções nacionais dos vários escalões etários.

São ainda definidos os objetivos estratégicos, que correspondem à construção do Balanced scorecard elaborado pelo autor, representado no quadro -14.

Quadro 14 - Perspetivas e objetivos do Balanced Scorecard

Fonte: adaptado de Abreu (2015)

Perspetiva	Objetivos
Clientes e Stakeholders	<p>C1- Promover formação adequada para todos os agentes da modalidade</p> <p>C2- Obtenção de resultados desportivos que dignifiquem a modalidade a nível nacional e internacional</p> <p>C3- Promoção da modalidade em escolas e IPSS,s bem como eventos relacionados com o desporto jovem/escolar</p> <p>C4- Desenvolvimento de Plano de detecção e acompanhamento de talentos para o andebol</p>
Processos Internos	<p>P1- Consolidar a estabilidade dos quadros competitivos da FAP</p> <p>P2- Aprofundar a modernização dos processos administrativos através das TIC</p> <p>P3. Melhoria da Comunicação Interna e Externa</p> <p>P4- Apoio à criação e organização dos clubes</p>
Aprendizagem e Crescimento	<p>A1- Promover a satisfação e motivação dos colaboradores</p> <p>A2- Aumentar a qualificação dos colaboradores</p> <p>A3- Desenvolver um clima organizacional saudável</p> <p>A4- Apoio ao desenvolvimento e à investigação sobre a modalidade</p>
Financeira	<p>R1- Garantir o equilíbrio económico e financeiro da FAP</p> <p>R2- Aumento de fontes alternativas de geração de receitas</p> <p>R3- Diminuição de custos de logística e estrutura</p> <p>R4- Restruturar o modelo de distribuição de financiamento federativo</p>

O autor define ainda os restantes objetivos específicos, dos quais não foram retiradas informações a ser usadas no presente estudo. São eles:

-3º objetivo específico – Alinhar os objetivos da Unidades Orgânicas da FAP com a execução da estratégia organizacional;

-4º objetivo específico – Alinhar os objetivos operacionais dos colaboradores da FAP com a execução da estratégia organizacional e das suas unidades orgânicas.

Por fim, nas conclusões Abreu (2015) refere que o Balanced Scorecard quando aplicado a organizações sem fins lucrativos é um pouco complexa, sugerindo que todos os colaboradores têm de estar em sintonia, focados num único sentido estratégico. O autor revela ainda um conjunto de recomendações que podem vir a ser úteis num futuro estudo ou aplicação do Balanced Scorecard. Entre elas destaca-se:

- Necessidade de ponderar e definir o conjunto de razões para o desenvolvimento e aplicação do BSC;

- Fundamental envolver a gestão de topo no processo estratégico;

- Necessidade de uma equipa responsável pela monitorização do BSC, efetuando os registos necessários;

- todos os colaboradores são importantes para a construção, aplicabilidade e monitorização do processo;

- Comunicar como palavra-chave para o sucesso do BSC.

Estudo 6

Este estudo foi elaborado por Silva (2015), com o título “Avaliação de Desempenho das Organizações sem fins Lucrativos através do Balanced Scorecard – Estudo de Caso do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de futebol”. Após a pergunta de partida “Como elaborar indicadores e medir o desempenho da Arbitragem Nacional do Futsal de acordo com os objetivos estratégicos?”, o autor estabelece o objetivo do estudo, que consiste na adaptação do Balanced Scorecard, metodologia de avaliação do desempenho, à arbitragem nacional de futsal.

De forma a melhor orientar o seu trabalho, Silva (2015) estabelece quatro (4) objetivos específicos, que contribuem para o escrutínio mais detalhado da informação necessária para a realização do presente estudo. São eles:

- 1º- Analisar o ambiente interno e externo do Conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal;

2º- Definir as perspetivas a adotar pelo Conselho de Arbitragem, bem como os respetivos objetivos;

3º- Elaborar o mapa estratégico do conselho de Arbitragem da FPF na vertente de Futsal;

4º- Elaborar uma proposta de implementação dos objetivos de cada perspetiva através dos respetivos indicadores de desempenho, iniciativa e metas.

O primeiro objetivo específico elabora uma análise interna e externa da organização em estudo. É através da análise SWOT elaborada que é possível identificar quais as fraquezas internas e as ameaças externas. Como fraquezas o autor identifica:

- Pouca capacidade de promoção da arbitragem de futsal;
- Dependência financeira da FPF;
- O Conselho de Arbitragem da FPF não se dedica exclusivamente à arbitragem;
- Poucos formadores e pouca capacidade de recrutamento e retenção.

No que diz respeito às ameaças externas, identificam-se as seguintes ameaças:

- Arbitragem de Futebol e outras modalidades desportivas;
- Verbas financeiras reduzidas;
- Concentração geográfica dos árbitros/observadores;
- Tempo que é necessário despendido para a prática da arbitragem de Futsal.

No estudo são ainda definidos temas chave de intervenção, que permitem direcionar os objetivos estratégicos do BSC de uma forma mais sólida. O quadro-15 diz retrata os temas chave escolhidos pelo estudo e o que é pretendido em cada tema chave.

Quadro 15 - Temas chave de intervenção

Fonte: elaborado pelo autor - Silva (2015)

Temas chave de intervenção	Objetivo de cada tema
Gestão e Organização	Implementar uma metodologia de gestão estratégica de forma a conseguir adaptar a sua estrutura organizacional ao financiamento, à estrutura de custos e às atividades que organiza
Formação e Cooperação	Desenvolver uma forte política formativa par aos agentes desportivos, envolvendo todos os stakeholders, de forma a melhorarem permanente o seu desempenho
Alto Rendimento	Proporcionar aso agentes desportivos todas as condições para alcançarem o topo da Arbitragem de Futsal, tornarem-se internacionais e chegarem à elite mundial

Após a definição de temas chave de intervenção, o autor estabelece os objetivos estratégicos do Balanced Scorecard proposto, representados no quadro – 16.

Quadro 16 - Perspetivas e objetivos do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor - Silva (2015)

Perspetivas	Objetivos
Clientes e Stakeholders	1- Promover formação adequada para todos os agentes desportivos 2- Aumentar o número de árbitros e observadores de Futsal 3- Aumentar o nível de retenção de árbitros de Futsal 4- Aumentar o nível exibicional por parte dos árbitros e observadores de Futsal
Processos Internos	1- Melhorar o canal de comunicação (interno/externo) 2- Modernizar os processos administrativos 3- Reestruturar/definir as competências e deveres dos

	colaboradores 4- Melhorar os árbitros dos produtos/serviços prestados
Aprendizagem e Crescimento	1- Aumentar a qualificação dos colaboradores 2- Generalizar o acesso aos objetivos de formação 3- Aumentar os níveis de satisfação e motivação dos colaboradores 4- Realização de estudos de investigação sobre a arbitragem do Futsal
Utilização de Recursos (Financeira)	1- Garantir o equilíbrio económico e financeiro 2- Aumentar o financiamento/ o número de fontes de financiamento 3- Racionalizar a utilização dos recursos (humanos e materiais) permitindo a sua rentabilização 4- Restruturar o modelo de distribuição financeira

Como conclusões, Silva (2015) sugere que independentemente de cada perspetiva ter o mesmo número de objetivos, em determinado momento, pode haver uma perspetiva que tenha a necessidade de maior destaca organizacional. O autor refere ainda que, a forma como o BSC expõe a estratégia e coloca em sintonia todos os intervenientes organizacionais, permite que todos caminhem na prossecução de objetivos comuns.

Por fim o autor recomenda ainda, alguns pontos a ter em consideração antes, durante a aplicação do BSC. Entre eles destaca-se:

- Perceber quais as razões lógicas inerentes à aplicação do BSC;
- Necessidade de envolver a gestão de topo em todo o processo, devido ao seu poder de decisão;
- Necessidade de articular os pontos fortes da organização com o que se quer implementar de novo;
- Comunicação como fator chave para o sucesso da aplicação do BSC.

Estudo 7

O último estudo tem como título “Metodologia de Avaliação do Desempenho – Aplicação do Balanced Scorecard nas Modalidades de Combate do Estádio Universitário de Lisboa” com autoria de Nogueira (2016). O objetivo do estudo consiste na elaboração de uma proposta de metodologia de aplicação do BSC, apresentando uma proposta específica de implementação e controlo de uma estratégia para o pavilhão da modalidade de desporto de combate.

No que concerne às fraquezas e ameaças apresentadas na análise SWOT elaborada pelo autor, destaca-se como fraquezas:

- Organização dos mapas de ocupação;
- Incapacidade de gerar receitas nos jogos/competições;
- Divulgação e conhecimento dos espaços;
- Parcerias ineficazes;
- Fracas retenção;
- Dinâmica por parte da coordenação;
- Processos lentos de coordenação e comunicação entre sectores

hierárquicos.

Como ameaças de cariz externo o autor revela:

- Aumento do IVA;
- Economia global debilitada;
- Concorrência de outros clubes/organizações desportivas;
- Pensamento do cidadão não orientado para a prevenção da saúde;
- Desporto como um gasto e não como um benefício para a saúde.

À semelhança de outros estudos anteriormente analisados, o autor propõe temas chave de intervenção, assim como o que pretende com cada tema chave. Apresenta-se então no quadro 17 os temas chave definidos pelo autor.

Quadro 17 - Temas chave de intervenção

Fonte: elaborado pelo autor - Nogueira (2016)

Temas chave de intervenção	Objetivo de cada tema
Organização e Gestão	O EUL, ambiciona constantemente adaptar a sua estrutura organizacional, ao financiamento, à estrutura de custos e às atividades desportivas que organiza
Comunicação e Satisfação	O EUL, pretende comunicar de forma eficiente a todos os stakeholders de forma a manter uma estreita ligação entre eles e a nossa organização. Determinar níveis de satisfação dos nossos colaboradores e dos nossos utentes para podermos adequar os serviços e produtos às necessidades de ambos.
Imagem e Qualidade	O EUL, pretende gerir as instalações no intuito de obter certificação de qualidade por parte das entidades responsáveis e melhorar a qualidade da mesma de forma a reduzir o número de reclamações. Procurar o reconhecimento enquanto profissionais de excelência com valores e princípios.

Nogueira (2016), define os objetivos estratégicos de cada perspetiva do BSC, como é demonstrado no quadro -18.

Quadro 18 - Perspetivas e objetivos do BSC

Fonte: adaptado de Nogueira (2016)

Perspetivas	Objetivos
Aprendizagem e Desenvolvimento	A1- Desenvolver um clima organizacional saudável A2- Promover a satisfação e motivação dos colaboradores A3- Promover a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de práticas inovadoras
Processos Internos	P1- Melhorar atributos dos serviços prestados P2- Desenvolver Programas de Atividades dentro das modalidades oferecidas, adequados às necessidades

	<p>dos sócios</p> <p>P3- Promover o trabalho interdepartamental e a participação nas tomadas de decisão</p> <p>P4- Utilizar as ferramentas de Marketing como estratégia empresarial</p> <p>P5- Melhorar a comunicação interna e externa</p>
Cientes	<p>C1- Aumentar a satisfação dos sócios</p> <p>C2- Desenvolver e melhorar relações com os sócios</p> <p>C3- melhorar a imagem da organização</p> <p>C4- Aumentar a retenção de sócios</p>
Financeira	<p>F1- Promover o crescimento dos proveitos</p> <p>F2- Diminuir os custos de funcionamento</p> <p>F3- Diversificar as fontes de rendimento</p> <p>F4- Aumentar a eficiência das cobranças</p>

Como conclusões, Nogueira (2016) defende que o BSC é uma metodologia que deve ser utilizada devido à sua visão de banda larga. O autor apresenta ainda recomendações a ter em conta, aquando da aplicação do BSC, semelhantes ao estudo anteriormente analisado.

Quadro 19 - Estudos seleccionados e descrição dos mesmos

Ano	Autor	Título	Instituição	Área de intervenção	Descrição
2009	Gonçalves, Ana	A articulação entre o SIADAP e o Balanced Scorecard nas autarquias	FMH	Autarquias/Administração pública	Gonçalves (2009) desenvolve um método de avaliação de desempenho organizacional, articulando o SIADAP com o BSC, avaliando os técnicos superiores de Desporto na Câmara Municipal de Loures.
2010	Leal, Tiago	A articulação entre o SIADAP e o Balanced Scorecard nas Autarquias	FMH	Autarquias/Administração pública	Leal (2010) utiliza o BSC como ferramenta de gestão estratégica. No estudo propõe uma metodologia com base no BSC, que articulada com o SIADAP monitoriza e acompanha a performance dos colaboradores da Câmara Municipal de Silves.
2011	Rosinha, ricardo	O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica no corpo de fuzileiros	FMH	Forças armadas	Rosinha (2011) constrói um BSC com o objetivo de melhor enquadrar o corpo de Fuzileiro da Marinha Portuguesa, a novas exigências organizacionais. O autor apresenta um estudo de caso onde demonstra o BSC elaborado e o respetivo acompanhamento estratégico.
2012	Paiva, Pedro	Qual a estratégia para o Tiro com Arco em Portugal? – Caso Pedagógico	ISCTE-IUL	Federações desportivas	Paiva (2012) elabora o seu estudo dedicado à Federação Portuguesa de tiro com Arco. O autor realiza um trabalho híbrido, onde desenvolve um projeto de prática desportiva através do Tiro com arco e a gestão organizacional. Através da informação recolhida o autor descreve algumas referencias metodológicas a ter em conta, assim como de que forma se pode melhorar a posição da Federação em estudo.
2015	Abreu, Miguel	Avaliação de desempenho das organizações Desportivas sem fins lucrativos – Aplicação do Balanced Scorecard na	FMH	Federações desportivas	Abreu (2015) propõe um mecanismo de controlo, avaliação da implementação e desdobramento da estratégia organizacional com base no BSC, na Federação de Andebol de Portugal. O autor efetua um levantamento completo acerca da amostra, assim como o seu

		Federação Portuguesa de Andebol de Portuga			posicionamento estratégico. De seguida desenvolve e aplica a metodologia BSC desenhada para a FAP.
2015	Silva, Miguel	Avaliação de Desempenho das Organizações sem fins Lucrativos através do Balanced Scorecard – Estudo de Caso do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de futebol	FMH	Conselho de arbitragem/Federações desportivas	Silva (2015) desenvolve e aplica o Balanced Scorecard no Conselho de arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol, mais concretamente na modalidade de Futsal. O autor foca-se na autonomia do órgão e na necessidade de melhor formar os agentes da arbitragem de futsal.
2016	Nogueira, Tiago	Metodologia de Avaliação do Desempenho – Aplicação do Balanced Scorecard nas Modalidades de Combate do Estádio Universitário de Lisboa	FMH	Espaços desportivos	Nogueira (2016) constrói um BSC com o objetivo de controlar e implementar uma estratégia para as instalações dos desportos de combate do estádio Universitário de Lisboa.

Capítulo V – Conclusões e Recomendações

A Avaliação de Desempenho tem-se revelado uma área de estudo, bastante útil como ferramenta de gestão estratégica no seio das mais diversas organizações. Desta forma, destaca-se o Balanced Scorecard, metodologia que foi escolhida para ser abordada ao longo do estudo, e que se revela uma ferramenta de banda larga, pois tem vindo a ser utilizada nas mais diversas áreas organizacionais, neste caso do desporto. É assim uma metodologia essencial para uma gestão eficiente de recursos, potenciadora de capacidades, capaz de implementar e monitorizar uma nova estratégia, flexível adaptando-se às necessidades organizacionais e estratégicas

Para melhor responder à pergunta de partida do presente estudo, foi necessário criar uma revisão bibliográfica que se contempla o tema principal de estudo, o Balanced Scorecard, mas também aquilo que é o estudo da análise estratégica assim como da avaliação da performance.

Na Formulação do Problema questionou-se se “As organizações desportivas portuguesas sem fins lucrativos tinham características, estratégias ou problemas em comum?”, após uma apresentação estruturada dos estudos selecionados para análise dos objetivos de estudo, pode-se dizer que sim. Serão então apresentadas quais os pontos em comum de cada objetivo de estudo.

No que concerne aos motivos de aplicação do Balanced Scorecard , foi possível apurar através dos objetivos e problemas de estudo que alguns autores referem a dificuldade em avaliar o desempenho como um dos motivos para desenvolver o seu estudo, preferindo utilizar a metodologia Balanced Scorecard. Os autores referem ainda como motivos, novas necessidades organizacionais, assim como a melhoria estratégica e organizacional. Neste primeiro ponto é possível perceber que o BSC tem sido utilizado nas mais diversas áreas do desporto.

Analisando as fraquezas e ameaças em comum das organizações, existem fraquezas, apuradas através da análise SWOT apresentada nos estudos, em comum que se destacam das restantes,. As fraquezas que os autores mais referem tem que ver com a dificuldade em comunicar com o exterior da organização, fracos recursos financeiros, e falta e/ou fraca qualificação de instalações. Temas como comunicação interna e oferta desportiva são também abordados por alguns autores, ainda que sem tanto mediatismo.

No que diz respeito às ameaças externas que as organizações mais enfrentam, a falta de recursos e/ou investimento financeiro é o tema mais abordado pelos autores, devendo-se isto ao facto do estudo incidir sobre organizações sem fins lucrativos que estão diretamente dependentes de financiamento político. Destaca-se ainda a falta de motivação e/ou outros interesses por parte dos praticantes, fraco movimento associativo assim como motivos sociogeográficos.

Analisando as características estratégicas comuns no Balanced Scorecard, foi possível apurar temas em comum de acordo com cada perspetiva da metodologia.

Na perspetiva de Clientes e Stakeholders salienta-se a oferta desportiva e a procura de mais praticantes desportivos estão entre os objetivos estratégicos mais abordados pelos estudos em análise. Realça-se ainda a satisfação dos utentes das organizações, a procura de melhores condições de vida e formação adequada aos utentes das organizações. As características estratégicas aqui apuradas, vão de encontro com aquilo que é o objetivo desta perspetiva, referido anteriormente na revisão da literatura, a procura de satisfazer as necessidades dos clientes.

No que diz respeito à perspetiva dos Processos Internos, o tema mais abordado pelos objetivos estratégicos foi a procura de uma comunicação interna mais eficaz. Os estudos analisados abordam ainda com alguma frequência a melhoria do trabalho em equipa, a busca de novos sistemas de gestão e melhoria de serviços prestados. As características estratégicas encontradas nesta perspetiva, procuram formar uma melhor cadeia de valor dentro da organização, com vista a melhor satisfazer os clientes.

A perspetiva de Aprendizagem e Crescimento fica marcada por objetivos estratégicos que abordam a melhoria, a formação e motivação dos recursos humanos. Os autores dos estudos analisados destacam ainda a melhoria do processo de avaliação do desempenho e o apoio à investigação na área de atuação como objetivos estratégicos importantes. Identificados os objetivos estratégicos, é possível afirmar que estes procuram a melhoria dos recursos humanos e sistemas de informação, permitindo assim o crescimento organizacional de médio prazo. O sucesso operacional desta perspetiva, permite um melhor desempenho das restantes.

A última perspetiva, a Financeira, é dominada por objetivos que abordam a redução de despesas e pela busca de fontes alternativas de financiamento. Os

autores demonstram ainda a preocupação em definir objetivos para cumprir o orçamento definido. Tendo em conta que as organizações em análise não procuram obter fins lucrativos, nesta perspetiva é possível apurar que os objetivos estabelecidos pretendem desenvolver um melhor desempenho financeiro.

Nas conclusões semelhantes, salienta-se que todos os autores afirmam que o conhecimento e contribuição para a estratégia por parte de todos os colaboradores, melhora a motivação, produtividade e rendimento dos mesmos, estando assim norteados na estratégia organizacional. Os mesmos afirmam ainda que é necessário perceber quais os motivos e razões para uma propor um modelo do Balanced Scorecard, para que o modelo seja verdadeiramente justificado. Alguns autores destacam ainda a comunicação interna como fator chave para o sucesso, quando aplicado o Balanced Scorecard.

Por fim, recomenda-se para estudos futuros, o levantamento dos dados do presente estudo em organizações desportivas portuguesas com fins lucrativos, de forma a melhor perceber quais as razões para a utilização do modelo Balanced Scorecard, assim como as características e problemas em comum entre organizações com e sem fins lucrativos.xz

Referências Bibliográficas

Abreu, M. (2015). Avaliação de desempenho das organizações desportivas sem fins lucrativos: aplicação do balanced scorecard na Federação de Andebol de Portugal (Tese de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa – Lisboa).

Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70.

Barroso, T., Barbosa, A., & Mendes, A. (2006). Programas de prevenção do consumo de álcool em jovens estudantes–Revisão sistemática. Revista de Enfermagem, II Série – Nº3, 33-41.

Bortoluzzi, S., Ensslin, S., Ensslin, L., & Vicente, E. (2010). Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. Revista Produção Online, 10(3), 551-576. Retirado de: <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.244>.

Caldeira, J. (2009). Implementação do Balanced Scorecard no Estado. Coimbra, Edições Almedina.

Carvalho, C., Azevedo, G. (2001). Balanced Scorecard-Sistema de Informação Vs Sistema de Gestão. Revista de Estudos do ISCA, II Série (6/7), 55-78. Retirado de: <http://revistas.ua.pt/index.php/estudosdoisca/article/viewFile/525/480>.

Castro A, Saconato H, Guidugli F, Clark C (2002) Curso de revisão sistemática e metanálise]. São Paulo. Retirado de: <http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise>.

Dutra, A. (2003). Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis). Retirado de: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/86398>.

Estevão, C. (1998). Gestão estratégica nas escolas. Cadernos de Organização e Gestão Curricular. Lisboa, Retirado de:

<http://www.institutosolvi.com/biblioteca/pf/10.pdf>.

Ghalayini, A., Noble, J. (1996). The changing basis of performance measurement. International Journal of Operations & Production Management, Vol16 (8), 63-80. Retirado de:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579610125787>.

Gonçalves, A. (2009). A Articulação entre O SIADAP e o Balanced Scorecard nas Autarquias (Tese de Mestrado. Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa – Lisboa).

Hourneaux J, (2005). Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico (Tese de Doutoramento, Universidade de São - São Paulo) Retirado de:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012006-090344/en.php>.

Hoye, R., Smith,A., Nicholson, M., Stewart, B., Westerbeek, H. (2012). Sports Management - Principles and Applications. 3a Edição, Londres.

Kaplan, R., Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, January-February.

Kaplan, R., Norton, D. (1996). Using the Balanced scorecard as Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February, 75- 85. Retirado de: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2013/02/oil.pdf>.

Kaplan, R., Norton, D. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard. Gulf Professional Publishing. Retirado de:

<https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=XQ>.

Kaplan, R., Norton, D. (2001a). The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment. Boston. Harvard Business School Press Vol 15 Nº1, 87-104. Retirado de:

<http://www.aaajournals.org/doi/abs/10.2308/acch.2001.15.1.87?code=aaan-site>.

Kaplan, R., Norton, D. (2008). Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Harvard Business Press. Retirado de:

[https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=SJCbjFDGFSUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kaplan,+R.,+Norton,+D.+\(2008\)](https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=SJCbjFDGFSUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kaplan,+R.,+Norton,+D.+(2008)).

Leal, T. (2010). A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local: Estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves (Tese de Mestrado. Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa – Lisboa).

Lopes, A, e Fracolli, L (2008). Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, Vol17 Série nº4. Retirado de:

<http://www.redalyc.org/html/714/71411240019/>.

Martins, P, (2012). Gestão estratégica com o balanced scorecard: estudo de caso. (Tese de mestrado. ISCTE – Lisboa).

Neely, A. (1998), Measuring Business Performance, The Economist in Association with Profile Books, Londres. Retirado de :

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01443579910247437>.

Nicolau, I. (2001). O conceito de estratégia. ISCTE. Retirado de:

https://www.researchgate.net/publication/268416945_O_CONCEITO_DE ESTRATEGIA.

Niven, P. R., (2003). “Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintain Results”.

Nogueira, T. D. (2016). Metodologias de avaliação do desempenho: aplicação do Balanced Scorecard nas modalidades de combate do Estádio Universitário de Lisboa (Tese de Mestrado – Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa - Lisboa).

Paiva, P. (2012). Qual a estratégia para o tiro com arco em Portugal? – Caso pedagógico. Projeto de Mestrado, ISCTE – IUL, Lisboa, Retirado de:
<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/5434/1/Projecto%20fim.pdf>.

Pires, G. (2007). Agôn - Gestão do Desporto, O jogo de Zeus. Lisboa. Porto Editora.

Porter, M. E. (1996). What is strategy. Published November. Retirado de:
[https://books.google.pt/books?hl=PT&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Porter,+M.+E.+\(1996\).+What+is+strategy.+Published+November&ots=](https://books.google.pt/books?hl=PT&lr=&id=Q8SKiG6bqpkC&oi=fnd&pg=PA10&dq=Porter,+M.+E.+(1996).+What+is+strategy.+Published+November&ots=)

Rodrigues, C. (2005). A avaliação do desempenho e a gestão estratégica: concepção de um balanced scorecard numa escola pública portuguesa.(Tese de Mestrado - Universidade de Aveiro – Aveiro). Retirado de:
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8793/5/PROJETO%20INTERV%20BSC%20ESC%20PUB.pdf>.

Rodrigues, V. (2014). Implementação do Balanced Scorecard numa PME. Faculdade de Economia e Gestão. (Tese de Mestrado - Universidade Católica Portuguesa – Porto) Retirado de:
https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/16924/1/351206074%20_Vera%20Rodrigues%20-%20Tese%20Completa.pdf.

Rosinha, R. (2011). O Balanced Scorecard como sistema de Gestão Estratégica no Corpo de Fuzileiros (Tese de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana - Universidade de Lisboa – Lisboa).

Russo, J. (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições.

5a Ed. Lisboa: Lidel.

Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. PSICO Vol43 Série nº3. Retirado de:

<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/8055>.

Silva, J. (2005). Avaliação do desempenho organizacional. (Tese de Mestrado – Universidade de Aveiro – Aveiro). Retirado de:

<http://ria.ua.pt/handle/10773/4605>.

Silva, M (2015). Avaliação de Desempenho das Organizações Desportivas sem Fins Lucrativos através do Balanced Scorecard -Estudo de Caso do Conselho de Arbitragem da Federação Portuguesa de Futebol (Tese de mestrado, Faculdade de Motricidade Humana – Universidade de Lisboa – Lisboa).

Sotomayor, A. Rodrigues, J. Duarte, M. (2014). Princípios de Gestão das organizações. 2ª edição, Rei dos Livros.